

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Analýza konkurence průmyslového produktu

Competition Analysis of Industrial Product

Student:

Michal Gajdoš

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Libor Nečas

Ostrava 2011

Zadání bakalářské práce

Student: **Michal Gajdoš**
Studijní program: B2341 Strojírenství
Studijní obor: 2301R040 Průmyslové inženýrství
Téma: **Analýza konkurence průmyslového produktu**
Competition Analysis of Industrial Product

Zásady pro vypracování:

- 1) Úvod
- 2) Specifikace výrobního podniku AMTEK machinery s.r.o.
- 3) Teoretická východiska pro analýzu konkurence
- 4) Definování tržní pozice pletacích strojů firmy AMTEK machinery s.r.o.
- 5) Návrh možného posílení konkurenčního postavení výrobku na trhu
- 6) Závěr

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurence*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [2] KOTLER, Philip. *Marketing Management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. I. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [3] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Malé a střední podniky : Konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. I. Praha : Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

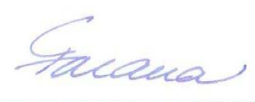
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Libor Nečas**

Datum zadání: 17.12.2010

Datum odevzdání: 23.05.2011


prof. Ing. Jiří Hrubý, CSc.
vedoucí katedry

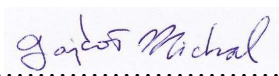



prof. Ing. Radim Farana, CSc.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě.....23. 5. 2011.....

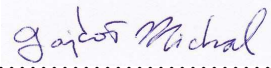

.....

podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě:.....23. 5. 2011.....


.....

podpis

Jméno a příjmení autora práce: Michal Gajdoš

Adresa trvalého pobytu autora práce: Bratří Hlaviců 107, 755 01 Vsetín

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

GAJDOŠ, M. *Analýza konkurence průmyslového produktu : bakalářská práce.* Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2011, 62 s. Vedoucí práce: Nečas, L.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem Analýzy konkurence průmyslového produktu. Konkurenci budeme hledat v textilním průmyslu u velkopřůměrových pletacích strojů. V první části práce jsou uvedeny současné stavy podniku (výrobní sortiment, tržby atd.), druhá část práce obsahuje teoretické poznatky týkající se analýz výběru stroje pro porovnání s konkurencí. Třetí část je věnována aplikaci analýz a zjištění pozice vybraného stroje na trhu. Praktická část je prováděna na analýze ABC, zjištění konkurence, vícekritériálnímu rozhodování a analýze SWOT. V poslední části jsou návrhy možného posílení konkurenceschopnosti. Na konci je projekt zhodnocen.

ANOTATION OF BACHELOR THESIS

GAJDOŠ, M. *Competition Analysis of Industrial Product : Bachelor Thesis.* Ostrava : VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical technology, 2011, 62 p. Thesis head: Nečas,L.

This bachelor thesis deals with Competition Analysis of Industrial Product. Competition will look in the textile industry at large-diameter knitting machines. The first part is given the current state of the company (product range, sales, etc.), the second part contains the theoretical knowledge of the selection of analysis tools to compare with the competition. The third part is devoted to the application of analysis and findings of the position of the selected machines on the market. The practical part is made on the ABC analysis, identifying competitors, making multicriterial decision and SWOT analysis. In the last part are proposals to strengthen competitiveness. At the end of the project is assessed.

Obsah

1.	ÚVOD	8
2.	SPECIFIKACE VÝROBNÍHO PODNIKU AMTEK MACHINERY S.R.O.	10
2.1	Specifikace podniku AMTEK machinery s.r.o.	10
2.2	Cíl podniku	11
2.3	Základní rozdělení sortimentu	11
2.4	Dodavatelsko-odběratelské vztahy	17
2.5	Ekonomická situace firmy	19
2.6	Prodané stroje. Tržby	22
2.7	Firemní krize	23
2.8	Výčet konkurenčních společností	25
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU KONKURENCE	27
3.1	Analýza ABC	28
3.2	Identifikace konkurence	32
3.3	Vícekritériální rozhodování	33
3.4	SWOT analýza	36
4.	DEFINOVÁNÍ TRŽNÍ POZICE PLETACÍCH STROJŮ FIRMY AMTEK MACHINERY S.R.O.	38
4.1	Identifikování prioritních strojů	38
4.2	Postup při hledání konkurence	40
4.3	Modely a srovnávací faktory pletacích strojů	41
4.4	Výběr nejvhodnějšího typu stroje z pohledu zákazníka	43
4.4.1	Metoda pořadí	43
4.4.2	Bazická metoda – vyhodnocení pořadí strojů	45
4.5	Aplikace SWOT analýzy	48
5.	NÁVRH MOŽNÉHO POSÍLENÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VÝROBKU NA TRHU	52
6.	ZÁVĚR	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM GRAFŮ	62

1. ÚVOD

Společnost, která chce na trhu uspět, dosahovat požadovaných výsledků a především se na trhu udržet, musí být konkurenceschopná. Společnost proto musí mít stále aktuální informace o dění na trhu. Neustále sbíráme další a další poznatky o našich konkurentech. Snažíme se odhadovat jejich reakce atd. Naše společnost by měla své výrobky inovovat, vyhledávat nové tržní možnosti a především však bychom měli na trh přicházet s novými produkty. Vždyť to je právě to, co zákazník požaduje. V dnešní době jsou zákazníci nároční na své prostředí, ve kterém žijí a stále více chtějí kvalitnější život. Z tohoto důvodu se musíme snažit, abychom měli přehled i o přáních zákazníků. Včas reagovat na jejich podněty a snažit se, aby byli spokojeni. Právě spokojenost zákazníků je tím ovlivňujícím faktorem, který nám dokáže zvýšit naši konkurenceschopnost na současném trhu.

Tato práce je s názvem Analýza konkurence průmyslového produktu zaměřena na textilní průmysl. Zpracováním tohoto tématu zjistíme možné postavení na trhu firmy AMTEK machinery s.r.o. Ke zjištění samotné konkurenceschopnosti je potřebné použít mnohých analýz. Pro případ zpracování této práce jsou použity některé kapitoly, které nám pomohou poodkrýt stav právě zmiňované firmy. Pozici, jakou může zaujímat na trhu s velkopřůměrovými pletacími stroji.

Je tedy zapotřebí (a tato práce se tím zabývá) zjistit a zanalyzovat především současný stav společnosti. Odhalit jejich možnosti a nedostatky při působení na trhu. Věnovat pozornost jejich výrobnímu programu, výrobkovému sortimentu. Analyzovat konkurenci, konkurenční pozici a z dostupných informací vyhodnotit současný stav a navrhnout další možné kroky k posílení konkurenceschopnosti společnosti.

V této práci se nejprve zaměříme na stav podniku. Zjistíme, jakými možnostmi disponují, jak probíhá podnikatelská činnost, dosažené výsledky. Hlavním cílem této práce je určit stroj, který je stěžejním vyráběným produktem. Tento stroj poté srovnat se stroji u konkurenčních firem. Následně vyhodnotit stav umístění tohoto stroje v porovnání s konkurenčními stroji podobných vlastností.

K dosažení tohoto cíle bude nejprve použita analýza ABC. Touto analýzou se určí nejžádanější typ stroje u zákazníků. Následně analýzou hlavních konkurentů se zjistí stroje, které nabízejí konkurenční firmy. Všechny stroje budou hledány na základě podobných technických parametrů. Poté metodou vícekritériálního rozhodování určíme, který stroj by uspěl na trhu mezi možnými zákazníky, tedy stroj, který by v porovnání s jinými byl pro zákazníka nejvíce prioritnější. Nakonec bude uvedena analýza SWOT, která nám zobrazí

silné a slabé stránky podniku (vnitřní faktory) a proti nim zobrazuje příležitosti a hrozby (vnější faktory). Každou analýzu zhodnotíme a na závěr v kapitole 5. si uvedeme možnosti dalšího posílení konkurenceschopnosti v návaznosti na výsledky všech analýz. Vše podrobně zaznamenejme formou textu, tabulek, obrázků a grafů.

Závěr práce bude věnován zhodnocení celé této práce. Zda byl splněn cíl, který jsme si stanovili. Cíl, jenž nám má zobrazit pozici společnosti AMTEK machinery s.r.o. v porovnání s vybranými konkurenčními produkty na trhu.

2. SPECIFIKACE VÝROBNÍHO PODNIKU AMTEK MACHINERY S.R.O.

2.1 Specifikace podniku AMTEK machinery s.r.o.

Společnost AMTEK machinery s.r.o. vznikla v polovině roku 2007. Cílem této společnosti je vyrábět a sestavovat velkopřůměrové pletací stroje. Tato firma není ve svém oboru vůbec žádnou novinkou. AMTEK machinery s.r.o. sídlí ve Vsetíně, ulici Zbrojovacká 1593, kde se již pokračuje v 50-ti leté tradici výroby pletacích strojů v tomto městě.

Společnost AMTEK machinery s.r.o. vznikla (byla zapsána do obchodního rejstříku firem) dne 1. srpna 2007. Firma AMTEK machinery s.r.o. má právní formu podnikání (jak již z názvu společnosti vyplývá) společnost s ručením omezeným. Hodnotu základního jmění uvádí obchodní rejstřík ve výši 2 100 000,- Kč. Tato částka je splacena. Na výši základního jmění jsou podílejší se tři osoby, z nichž každá vložila do podnikání 700 000,- Kč. Společnost také uvádí, má-li více jednatelů, jedná jménem společnosti každý z nich samostatně, tedy každá ze tří osob může využít tuto možnost.

AMTEK machinery s.r.o. vznikla z původní firmy AMTEK, spol. s r.o. Vznikla tak, že byla rozdělena formou rozdělení odštěpením s cílem založení nové společnosti. Na firmu, která tak nově vznikla, přešla část jmění rozdělované společnosti.

Společnost si nechala vypracovat znalecký posudek o ocenění skutečné hodnoty dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku. Toto stanovení bylo realizováno 1. 8. 2007. Toto datum je právě tím dnem, kdy se společnost odštěpila. Oceňovací rozdíl je ve výši 8 742 000,- Kč zaúčtován k 1. 1. 2007.

Do předmětu podnikání společnost AMTEK machinery s.r.o. uvádí mimo rozhodující předmět činnosti, kterým je obchodní živnost – vývoj, výzkum a výroba pletacích strojů, také výrobu strojů a zařízení, kovoobráběčství, připravuje a zpracovává technické návrhy. Společnost ovšem nechce zůstat u používání již zavedených „starších“ technologií, a proto má také uveden výzkum a vývoj v oblasti přírodních či technických věd nebo společenských věd. Uvádí i zprostředkování obchodu a služeb. Můžeme si uvést, jakou částku firma vynaložila na výzkum a vývoj při začátku své činnosti. Společnost díky této činnosti své patenty a dokumentace k prototypům vlastní v tržní hodnotě téměř padesáti mil. Kč.

Co se týká personálního obsazení společnosti, firmu AMTEK machinery s.r.o. tvoří celkem 30 zaměstnanců. S tímto počtem zaměstnanců se firma řadí mezi středně velké podniky. Pro přesnější uvedení zaměstnanců můžeme vybrat technickohospodářské pracovníky, těch je 14. Zbývající část (tj. 16 zaměstnanců) je rozdělena na pracovníky pracující na montáži, výrobních strojích i strojích CNC (Computer Numeric Control).

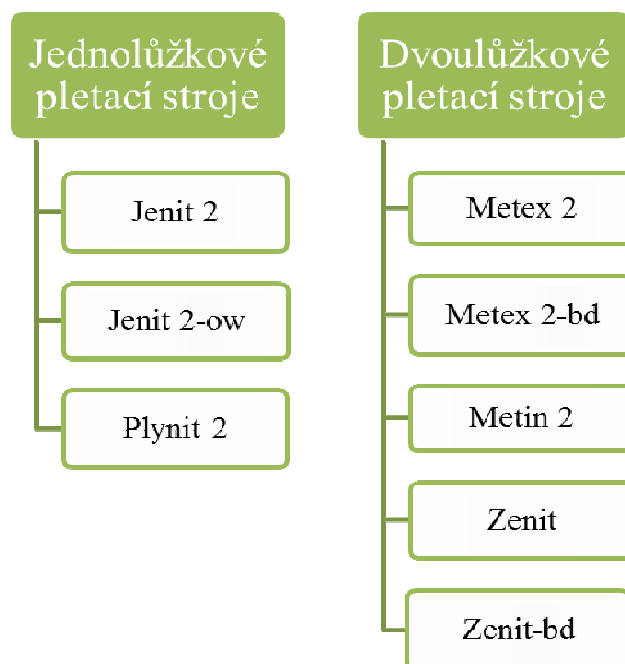
2.2 Cíl podniku

Cíl, který si společnost AMTEK machinery s.r.o. stanovila, byl po průzkumu trhu takový, že se chce přiblížit k jedné z největších konkurenčních firem, firmě Mayer & Cie. na takovou prodejní hladinu, aby firma AMTEK machinery s.r.o. byla tržně nejhůře 10% právě pod touto firmou Mayer & Cie. Firma Mayer & Cie. byla považována za jednoho z největších konkurentů, proto se při stanovování cíle zaměřovalo právě na ni. AMTEK machinery s.r.o. chtěl prosperovat na stejné úrovni jako firma Mayer & Cie. Postupem času se však firma Mayer & Cie. dostala do finančních problémů. Musela prodávat stroje za nižší ceny, než pro ně bylo přijatelné. Ceny strojů jsou největší měrou definovány zákazníkem a ten chce ceny dostat na tu nejnižší možnou cenu. Firma Mayer & Cie. musela začít prodávat stroje pod cenou a posléze na tuto firmu bylo vyhlášeno insolvenční řízení.

Finanční krize se bohužel nevyhnula ani společnosti AMTEK machinery s.r.o. O její krizi se zmíníme v kapitole 2.7 *Firemní krize*.

2.3 Základní rozdělení sortimentu

Společnost AMTEK machinery s.r.o. je firmou vyrábějící velkopřůměrové pletací stroje. Jejich výrobní náplň je rozdělena do výroby dvou skupin pletacích strojů. První skupinou jsou stroje tzv. „jednolůžkové“. Druhou skupinu pak tvoří stroje tzv. „dvoulůžkové“. Jednotlivé rozdělení strojů a konkrétní modely spadající do každé ze skupin jsou znázorněny na obrázku č. 1.



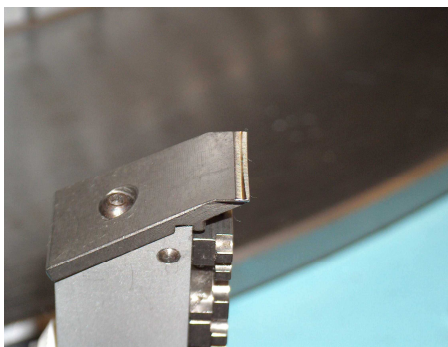
Obr. č. 1: Výrobní portfolio

Obecně se dají pojmy jednolůžkový a dvoulůžkový stručně charakterizovat následujícím.

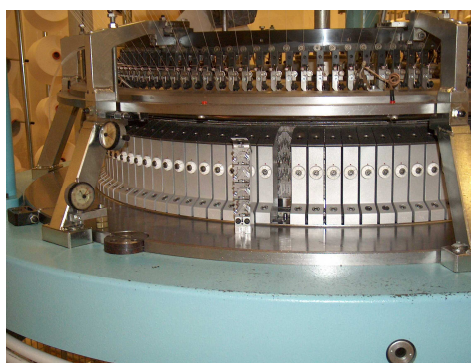
U *jednolůžkového* stroje je pouze jeden válec, po jehož obvodu jsou umístěny bloky se zámky (obr. 2). V těchto zámkách jsou stopy (vyleštěné dráhy) pro chod jehel. Zámky mohou mít různý tvar dráhy pro vedení jehly, přičemž záleží na typu stroje a také na tom, jaký vzor má výsledná pletenina mít. K tomuto válci jsou pevně umístěny tzv. platiny (obr. 3), které jsou umístěny na horní straně jednotlivých bloků. Tomuto pevnému složení válce se říká *lůžko*. Lůžko je jedno, a proto tedy jednolůžkové. Celé toto spojení je pro názornost zobrazeno na obr. 4.



Obr. 2: Bloky se zámky [7]



Obr. 3: Detail umístění platiny na bloku [7]



Obr. 4: Pletací válec jednolůžkového stroje [7]

Pro *dvoulůžkové* to platí podobně jako u jednolůžkového typu, ovšem s tím rozdílem, že k válci s bloky, zmíněného u jednolůžkového typu, je u tohoto stroje další (druhé) lůžko. Druhé lůžko je k prvnímu umístěno kolmo na horní části. Toto lůžko obsahuje další soustavu jehel. Zmiňované druhé lůžko může být přes soustavu ozubených kol poháněno s jiným převodovým poměrem než lůžko první. Umožňuje tedy vzájemně nerovnoměrný rotační pohyb a tím pádem další možnosti jak utvářet pleteninu a její různé vzory.

V kategorii jednolůžkových pletacích strojů nabízí společnost AMTEK machinery s.r.o. tři typy strojů, znázorněných na následujících snímcích:

- ***Jenit 2***



Obr. 5: Pletací stroj modelu Jenit 2 [10]

- ***Jenit 2 – ow***



Obr. 6: Pletací stroj modelu Jenit 2 – ow [10]

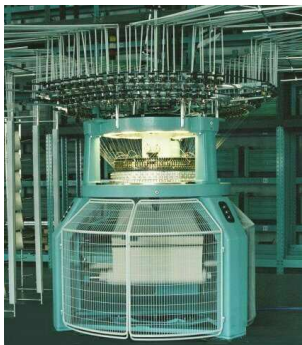
- ***Plynit 2***



Obr. 7: Pletací stroj modelu Plynit 2 [10]

Kategorie dvoulůžkových pletacích strojů obsahuje pět druhů nabízených typů:

- **Metex 2**



Obr. 8: Pletací stroj modelu Metex 2 [10]

- **Metex 2 – bd**



Obr. 9: Pletací stroj modelu Metex 2 - bd [10]

- **Metin 2**



Obr. 10: Pletací stroj modelu Metin 2 [10]

- **Zenit**



Obr. 11: Pletací stroj modelu Zenit [10]

- **Zenit – bd**



Obr. 12: Pletací stroj modelu Zenit – bd [7]

Každý z těchto strojů se poté dále vyrábí v různých velikostech lůžkových průměrů. Nabízeny jsou stroje standardní velikosti od 14” do 36” (hodnoty jsou udávány v palcích).

Na jednolůžkovém typu stroje se typicky vyrábějí **základní jednolícnní úplety**. Pod těmito úplety si můžeme představit např. trička. Lze také dále vyrábět i tzv. plyšové úplety, ty si představme jako froté látku.

Stroj dvoulůžkový nám obecně vytvoří tzv. **interlokovou pleteninu** – hustá, poměrně málo roztažná pletenina (košile, svetry, tepláky...). Dále lze také vyrobit žebrované pleteniny – výrobek je „plastický“ (ponožky, spodní prádlo).

Pozn.:

- označení **ow** u stroje Jenit 2 vychází z anglického označení *open wid*. Klasicky je pletenina skládána jakoby rukáv, která se na válec namotává ve dvou vrstvách. U tohoto typu stroje *ow* je zde přidán nůž a ten pleteninu rozřezává tak, aby byla namotávána pouze jedna vrstva. Musíme se však smířit s tím, že tyto stroje mají o něco větší lože. Lože u pletacího stroje je prostor určený pro namotávání pleteniny na válec a stroj je tedy více náročný na prostor, kde je umístěn.

- označení **bd** za názvem stroje typu Metex 2 a Zenit vyplývá z anglického *body diameter*. Vyjadřuje zmenšené jehelní lůžko. Zkratka *bd* značí stroje s průměry od 14”. Klasický průměr lůžka se však standardně vyrábí od 22” do 36”.

Podrobnějším popisem jednotlivých pletacích strojů (technickými parametry), které budou na základě analýzy vybrány pro srovnávání s konkurencí, se budeme zabývat v kapitole 4.

2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Vyrábět všechny díly a části potřebné pro kompletaci pletacího stroje by vyžadovalo vysoké nároky na prostory a především organizaci celé práce. To jsou hlavní důvody, proč společnost AMTEK machinery s.r.o. nevyrábí ve svém závodě všechny díly sama. Protože kooperativní prostředí vyjadřuje vztah firmy s partnery vně firmy a je to pozitivní z hlediska intenzivnějšího propojení podniků, společnost AMTEK machinery s.r.o. si tedy nechává vyrábět a dodávat některé komponenty od firem i ze zahraničních zemí.

Dodavatelé:

Následující odstavec znázorňuje lehké nahlédnutí na **dodavatelské firmy**, které mají značný přínos pro naši společnost a není snadné je vyměnit za jiné. Jedná se o firmy léty prověřené spolupráce a společnost AMTEK machinery s.r.o. je s jejich nabídkou, kvalitou sortimentu a službami spokojena. Vyjmenujme si proto čtyři firmy, které mají největší podíl na kooperační činnosti. Dodavatelskými firmami jsou:

- SMC » německá společnost, dodává jehlová i platinová lůžka
- MEMMINGER-IRO » německá společnost, dodává podavače, mazačky
- GROZ-BECKERT » opět německá společnost, dodává jehly
- KERN-LIEBERS » lisované díly přesného stříhu, pro nás to jsou platiny

Ostatní firmy podílející se na spolupráci jsou v případě nespokojenosti firmy AMTEK machinery s.r.o. snadněji nahraditelní než právě ti výše zmínění.

Ovšem firma sama má k dispozici **dva moderní CNC stroje**, na kterých je uskutečněna výroba hromadných kusů do pletacího stroje. Jedná se o zámky, bloky, úhelníky a další.

Společnost disponuje i dalšími stroji jako jsou např. brusky, pila, vibrační omílačka, soustruh a další strojová zařízení.

Odběratelé:

Firma **AMTEK machinery s.r.o.**, rovněž jako je odběratelem v kooperačním styku, také v rámci kooperace vyrábí pro jiné firmy. Má tedy svou vlastní prioritní výrobu pletacích strojů rozšířenou i o tuto vedlejší činnost.

- TERROT » německá společnost, dodáváme široké odtahy

Následně se vyráběly i různé strojní díly na CNC strojích pro podnik ve Švýcarsku. Spíše se jednalo o takové „obecné strojírenství“. Nedá se považovat, že by se na této kooperaci dala stavět převážná výše zisku. Avšak i taková činnost firmě jistě pomohla.

Největší **zájem o své pletací stroje** společnost AMTEK machinery s.r.o. zaznamenala do zemí:

- Indie
- Turecko

Od roku, kdy se začaly stroje hromadně vyrábět, je největší zájem především o výrobu dvou typů pletacích strojů, z nichž jeden spadá do skupiny jednolůžkových (Jenit 2) a druhý do skupiny dvoulůžkových (Zenit).

Jak se všechny stroje dopravují k odběratelům? Hotové pletací stroje jsou nakládány na transportní dřevěné palety. Na této paletě se stroje zavaří do transportního hermetického obalu (folie PE-Al). Společnost AMTEK machinery s.r.o. převážnou část nechává dopravovat externí kamionovou přepravou. Tento silniční typ dopravy využívá zejména po Evropě a do Turecka. Ovšem kam se nedala využít doprava kamiony, tam bylo využito lodní dopravy. Přeprava je uskutečněna v kontejnerech, ve kterých je stroj náležitě zakonzervován proti okolním vlivům (vlhkost, slaná voda...). Lodní doprava je zajišťována loděmi do Indie. Byly případy, kdy firma plnila termíny na poslední chvíli. Nezbyvalo nic jiného, než využít i leteckou přepravu.

Transport zajišťuje firma, která je najata firmou AMTEK machinery s.r.o. Ve výjimečných případech si transport zajistí sám zákazník (ten si také najme transportní firmu).

Shrnutím můžeme říct, že nejúspěšnějším rokem byl rok 2007. V tomto roce se vyváželo především do Turecka. Zatímco v následujících letech byl největší zájem o zakázky soustředěn do Indie.

2.5 Ekonomická situace firmy

Jako nástin toho, jak firma po svém vzniku (odštěpením) hospodařila se svými financemi, nám poslouží rozvahy za dvě období. Jedná se o rok 2007 a rok 2008, kde půjde o hospodaření firmy v začátku její činnosti. *Znázornění bude provedeno na těchto dvou rocích a to z toho důvodu, že novější data nebyla přístupna.* Rozvaha je rozčleněna do základních celků obsažených ve dvou sloupcích – aktivech i pasivech. Uvedené rozvahy vyplývají z výkazu zisků a ztrát, které jsou organizací veřejně přístupné a stažitelné na stránkách obchodního rejstříku České republiky. Výkaz zisků a ztrát obsahuje velice podrobně rozčleněnou rozvahu. Nám však bude velice dostačující rozčlenění z hlediska základních struktur a složek rozvahy. Rozvaha je dále doplněna o stručný komentář shrnující hospodaření společnosti AMTEK machinery s.r.o.

Pro porovnání jsou vytvořeny dvě tabulky, z nichž jedna jsou aktiva, druhá tabulka obsahuje pasiva.

- Struktura aktiv:

<i>Aktiva</i>	<i>k 31.12.2007</i>	<i>k 31.12.2008</i>
Dlouhodobý majetek	16 005	14 080
<i>a) hmotný</i>	<i>9 013</i>	<i>8 809</i>
<i>b) nehmotný</i>	<i>6 992</i>	<i>5 271</i>
<i>c) finanční</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Oběžná aktiva	79 301	58 092
<i>a) zásoby</i>	<i>33 604</i>	<i>31 695</i>
<i>b) pohledávky</i>	<i>42 101</i>	<i>26 267</i>
<i>c) finanční majetek</i>	<i>3 596</i>	<i>129</i>
Přechodná aktiva	469	220
Σ aktiv	95 775	72 392

Tab. č. 1: Aktiva za rok 2007, 2008. Částky v tis. Kč

- Struktura pasiv:

<i>Pasiva</i>	<i>k 31.12.2007</i>	<i>k 31.12.2008</i>
Vlastní kapitál	14 592	4 265
<i>a) základní kapitál</i>	<i>2 100</i>	<i>2 100</i>
<i>b) kapitálové fondy</i>	<i>20 028</i>	<i>20 028</i>
<i>c) rezervní fond</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>d) výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>0</i>	<i>-7 536</i>
<i>e) výsledek hospodaření běžného období</i>	<i>-7 536</i>	<i>-10 327</i>
Cizí zdroje	80 917	68 053
<i>a) rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>b) dlouhodobé závazky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>c) krátkodobé závazky</i>	<i>26 252</i>	<i>18 196</i>
<i>d) bankovní úvěry</i>	<i>54 665</i>	<i>49 856</i>
Přechodná pasiva	266	74
Σ pasiv	95 775	72 392

Tab. č. 2: Pasiva za rok 2008. Částky v tis. Kč

Komentář k rozvahám.

Z porovnání rozvahy stanovené ke dni 31. 12. 2008 a rozvahy stanovené ke dni 31. 12. 2007 jsou patrné následující závěry.

Nejprve se podíváme do kategorie zahrnující aktiva. V tomto případě se jedná o účetnictví, které pohlíží na majetek z hlediska formy, v níž je majetek vázán. Z porovnání aktiv za uvedená dvě období společnosti AMTEK machinery s.r.o. jsou patrné ve značných částkách úbytky finančních možností. Z uplynulých dvou období můžeme stanovit, že dlouhodobý majetek (slouží podniku obvykle nad 1 rok a je podstatou majetkové struktury) obsahuje složky hmotné, nehmotné a finanční. Dlouhodobý majetek klesl v roce 2008 proti hospodaření v předchozím roce 2007 o dva miliony korun.

Určitou pozornost musíme také věnovat krátkodobému (oběžnému) majetku. Oběžný majetek neustále mění svoji podobu a tato aktiva jsou stále v pohybu. Do aktiv patří finanční částky ze zásob (nakoupených i vlastní výroby), pohledávek a krátkodobého finančního majetku (hotovost, vklady na účtech u finančních institucí...). Právě tato

oběžná aktiva společnosti klesla v roce 2008 proti roku předchozímu o nemalou částku. Řádově se tato částka pohybuje kolem 21 milionů korun. Rozhodně to není zanedbatelná částka, která nám může již něco nasvědčovat o pozdější ekonomické situaci společnosti. Značná část je v této kategorii znát především na pohledávkách, když hodnota pohledávek klesla téměř ze 42 milionů korun na hranici 26,3 milionů korun.

V pravém sloupci rozvahy se vyskytují pasiva firmy. Jedná se o hledisko zdrojů, jimiž byly hospodářské prostředky financovány. První položkou v pasivech je výše vlastního kapitálu. Ten se podle výsledku hospodaření zmenšil o 10 milionů korun. Cizí zdroje zde tvoří krátkodobé závazky a bankovní úvěry, které dávají podniku povinnost (jako dlužníka) poskytnout druhému účastníkovi závazkového vztahu plnění. Výše cizího zdroje za rok 2008 klesla oproti předchozímu roku 2007 o téměř 23 milionů korun.

Na začátku svého období není obzvláště znatelný pozdější finanční stav společnosti. V začátcích podnikání nebyly činnosti, které by firmu nutně dostaly do finančních potíží.

Splácení závazků.

Jak firma splácí své závazky po lhůtě splatnosti? Rozděleny jsou do čtyř skupin podle doby po splatnosti. Uvedeny jsou za tři období.

Počet dnů	rok 2006	rok 2007	rok 2008
do 30	7 142	6 800	1 919
30-90	5 054	6 725	2 361
90-180	1 936	2 550	1 731
180 a více	378	645	7 743

Tab. č. 3: Závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti. Částky v tis. Kč.

Z hodnot uvedených v tabulce 3 je patrné, že firma AMTEK machinery s.r.o. závazky v krátkodobém charakteru v roce 2008 byla schopna splácet. Ovšem nastává poté problém u dlouhodobých závazků. Do 180 dní je firma schopna splácet jen částečně, u 180 a více dnů splácení firmě narostlo bezmála o 7 milionů korun, což není zanedbatelná částka. Také zde může být patrná pozdější finanční situace podniku.

2.6 Prodané stroje. Tržby

V této kapitole bude znázorněno, v jakém množství a v jakých typech se skládal výrobní program od roku 2007 až do roku 2010. Po vzniku firmy AMTEK machinery s.r.o. byl zaznamenán vůbec největší nárůst prodaných strojů. V roce 2007 se prodalo celkem 70 kusů pletacích strojů. Během následujících tří let však již této hranice nebylo ani z daleka dosaženo. Celkové počty prodaných strojů znázorňuje tabulka č. 4.

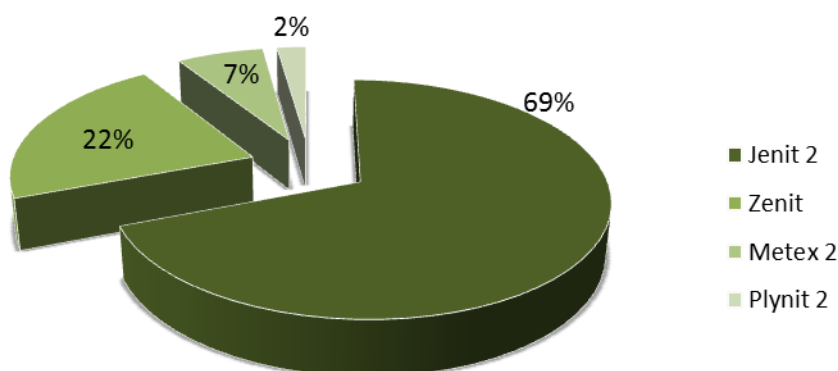
Za uplynulé období od roku 2007 do roku 2010 byly u zákazníků požadovány čtyři typy strojů, u kterých se během těchto čtyř let různě měnila poptávka. Pro zachycení je tabulkově zpracována prodejnost všech vyrobených modelů za jednotlivá období.

		rok				
		2007	2008	2009	2010	celkem
stroj	Jenit 2	55x	11x	10x	16x	92x
	Zenit	9x	2x	11x	7x	29x
	Metex 2	6x	-	-	3x	9x
	Plynit 2	-	2x	-	1x	3x
	Celkem/rok	70	14	21	27	

Tab. č. 4: Počet prodaných strojů od r. 2007 do r. 2010

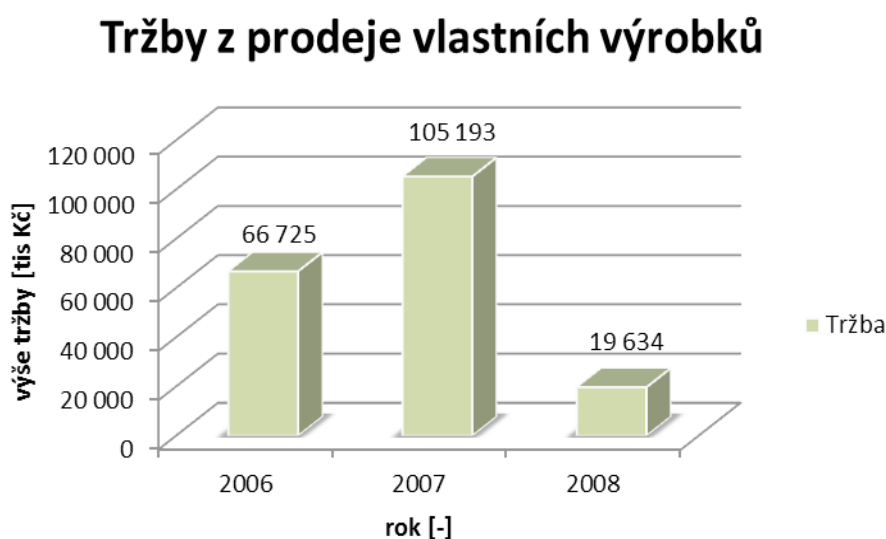
Tabulka poukazuje na skutečnost, že převážnou část výrobního programu zaujímají dva pletací stroje, z nichž jeden je typ Jenit 2 a druhý typ Zenit.

Prodejnost jednotlivých modelů



Graf č. 1: Prodejnost jednotlivých modelů v % za období 2007 až 2010 na celém objemu výroby

Nejvíce efektivním ukazatelem pro srovnání strojů je zajisté jejich cena. Cenově srovnávat jednotlivé typy strojů s konkurencí je velice obtížné, protože každá firma si totiž přesné částky za jednotlivé stroje dostatečně tají. O přesných cenách se jedná až se skutečnými potenciálními zákazníky. Můžeme si však říci, v jakých řádech se ceny při prodeji stroje pohybují, přičemž *konečné ceny se pohybují různě dle výbavy jednotlivého pletacího stroje*. V současné době můžeme říct, že se pletací stroj dle své výbavy cenově pohybuje nejčastěji v rozmezí od 700 000 Kč – 1 000 000 Kč. Jako standardní cena je nastavena ve výši kolem 850 000 Kč. Avšak například v zámoří se pletací stroje dokážou prodávat i kolem částky 350 000 Kč. Kolik firma AMTEK machinery s.r.o. utržila za prodané stroje od roku 2006 do roku 2008, znázorňuje graf č. 2.



Graf č. 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků

2.7 Firemní krize

Velký pokles na trhu s pletacími stroji zaznamenaný v roce 2008, byl zapříčiněn celosvětovou ekonomickou krizí i dalšími jinými faktory. **Krize v textilním průmyslu** začala zhruba rok před krizí ekonomickou, která nastala již na přelomu roku 2007 a 2008. Krize v textilním průmyslu byla z největší části **způsobena čínskými výrobci** velkopřůměrových pletacích strojů, kteří v tu dobu vstoupili na celosvětový trh. Všeobecně se uvádí, že se ročně prodá kolem 10 000 zcela nových pletacích strojů na celosvětovém trhu, přičemž v tomto počtu prodaných kusů jsou zahrnuti všichni výrobci z celého světa dohromady.

Čínští výrobci údajně prodali jen za rok 2007 téměř 20 000 strojů. Tato výše počtu strojů se jim podařila prodat především z toho důvodu, že je dokázali prodávat za opravdu **velice nízké ceny**. Touto situací se stalo právě to, co ostatní firmy rozhodně nechtěly.

Masivní rozmach čínských výrobců pletacích strojů trh s textilním průmyslem přesytil. Všem jiným výrobcům nezbývalo nic jiného, než aby snížili ceny za své stroje, chtěli-li prodávat a udržet se na trhu. Všichni výrobci s tím měli veliký problém. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4 *Cíle podniku*, firma Mayer & Cie. upadla až k insolvenčnímu řízení. Nebyla však jedinou firmou, která se ocitla v krizi.

V souvislosti s krizí je také zaznamenána **nedostatečně vybudovaná obchodní síť**. Firma AMTEK machinery s.r.o. nejvíce operovala na trhu v Turecku. **Turecký trh se však v důsledku zasažení krize zcela zhroutil.** Prodejní síť do Indie byla teprve ve stádiu začátku, kdy si **indický trh začal tvořit své požadavky** na pletací stroje. Podmínky u indických zákazníků byly naprosto odlišné od těch, které měla firma zažité na trhu v Turecku. V Indii požadovali zcela jiné spektrum strojů než v Turecku, a tak firma AMTEK machinery s.r.o. musela řešit problémy, na které nikdy dříve s prodejem pletacích strojů nenarazila. Čili **personál se musel určitým způsobem těžce přizpůsobovat** tomu, co si zákazníci nadiktovali, jinak by vůbec nic naše firma nemusela prodat.

Další skutečnosti, které firmu AMTEK machinery s.r.o. dovedly do kritické chvíle, byly jejich tzv. „**umrtvené součásti**“. Tyto součásti měly sloužit do strojů právě pro turecký trh. Tam byl o tyto stroje největší zájem, ale jelikož se trh v Turecku zhroutil, jejich zájem o tyto stroje skončil. Můžeme říct, že připravená výroba a výrobky určené k montáži do strojů pro Turecko byly nevyužity a k realizaci obchodního styku vůbec nedošlo.

Dalším faktorem můžeme jmenovat také nepružnost trhu práce. Díváme se na to z takového pohledu, že je velice obtížné provádět personální opatření právě v takové době, kdy mají firmy nedostatek zakázek.

Nicméně **výpadek tržeb pokračoval** i v roce 2008, kdy bylo realizováno pouze cca 25% všech plánovaných zakázek. Krize trvá dále a firma AMTEK machinery s.r.o. stále nesplňuje své plánované aktivity ani v roce 2009. Rok 2010 je pro firmu nejvíce kritický. Z důvodu neschopnosti splácet své závazky (i finanční ohodnocení pracovníků bylo odkládáno na dobu nejdéle možnou odkladu) je na firmu vyhlášeno **insolvenční řízení**. Insolvenční řízení nastalo datem 14. 12. 2010. Na začátku dalšího roku, dnem 5. 1. 2011, je Krajským soudem v Ostravě učiněno rozhodnutí, kdy bylo rozhodnuto, že firma AMTEK

machinery s.r.o. je v úpadku. Dne 4. 3. 2010 vznikla listina u Krajského soudu v Ostravě, která uvedla firmu AMTEK machinery s.r.o. do konkursu.

Podařilo se zjistit, že o firmu AMTEK machinery s.r.o. má zájem několik zahraničních firem. Zatím nelze říci, jaký plán má každý ze zájemců s touto firmou, zda bude výroba pletacích strojů nadále pokračovat v současné firmě, či se výroba zruší a zahraniční společnost se tak zbaví konkurenčního podniku.

V době, kdy byla tato práce zpracovávána, nebylo stále rozhodnuto o budoucím osudu AMTEK machinery s.r.o.

2.8 Výčet konkurenčních společností

U nás v České republice bychom konkurenční společnosti hledali těžce. Jako největší konkurenty ve výrobě pletacích strojů se u nás v republice nevyskytuje totiž žádná. Dala by se však v tomto odvětví (textilním průmyslu) nalézt firma, která by se mohla považovat za to, že spadá do našeho oboru. Je to podnik pouze na úrovni ručních šicích strojů a linek s těmito typy strojů a takové podniky se s velkopřůměrovými pletacími stroji skutečně srovnávat nemůžou.

Z toho důvodu, že u nás není vyloženě žádná konkurenční společnost, se s výběrem konkurenčních společností podíváme za hranice České republiky. Nahlédneme největší mírou na trh Evropské unie a zde si označíme sedm společností, které vyrábí sortiment (pletací stroje) podobného typu jako naše firma. Následující body nám vyjmenovávají podniky, na které se budeme zaměřovat:

- **Terrot – společnost se sídlem v Německu**
- **Mayer & Cie. – společnost sídlem v Německu**
- **Pilotelli – Itálie**
- **Pai Lung Machinery Mill CO., LTD – Taiwan**
- **Monarch – Velká Británie**
- **Orizio SRL – Itálie**
- **Vignoni – Španělsko**

Pozn.:

Tučně zvýrazněné konkurenční firmy jsou v další části práce vybrány pro analyzování jejich výrobního sortimentu.

Z výše uvedených konkurenčních firem budou na základě analýzy vybrány určité typy strojů, které se nejvíce svými parametry podobají nejžádanějším strojům u firmy AMTEK machinery s.r.o.

Ostatní firmy výše zmíněné jsou zajisté také velkými konkurenty na trhu. Jelikož se při tvoření této práce získávala data především z webových stránek, museli jsme se smířit s různými omezeními. Musím podotknout, že jazykový problém při překladu stránek zde nebyl. Především to byla omezení přehlednosti a struktury samotných webových stránek, kde každá z firem uvádí něco jiného, a my jsme pro porovnání museli vybrat společnosti, které mají na stránkách uvedeny parametry strojů jako naše společnost. Dalším velkým problémem bylo také to, že společnosti chtěli registraci uživatelů na svých webových stránkách. Až teprve poté jsme mohli začít prohlížet jejich sortiment. Mají své stránky tedy přizpůsobené pouze potenciálním zákazníkům. Některé stránky také pro získání informací byly placené. Ze zmíněných důvodů jsou vybrány 4 výše uvedené konkurenční firmy.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU KONKURENCE

Státy Evropské unie se silnější, rozvinutější tržní ekonomikou, to jsou zejména podniky v německých, rakouských, francouzských a britských zemích. Mohli bychom zde zařadit také podniky i ze zemí skandinávských.

Firmu AMTEK machinery s.r.o. můžeme zařadit (obecně charakterizovat) jako středně velký podnik, který již vlastní zkušenosti z mezinárodní spolupráce. Pro začlenění mezi podniky v rámci Evropské unie je firma teoreticky dobře připravena. Svědčí o tom z největší míry zkušenosti s prodejem svých výrobků na zahraniční trhy (zejména Turecko). Firma však musí mít neustále na paměti to, že konkurence v rámci Evropské unie (i mimo Evropskou unii) je obrovská.

Na konkurenci se můžeme dívat třemi různými způsoby, jak s ní vyjít. Konkurenci můžeme buď „přemoci“, můžeme s ní „žít v míru“ nebo s ní můžeme „spolupracovat“. Dá se říct, že každá z těchto tří možností může mít své výhody, ale i samozřejmě své nevýhody. Je jen na našem mínění, která z těchto tří variant bude pro nás nejvýhodnější varianta boje s konkurencí, a také na tom, do jaké míry máme stanovený náš marketingový plán.

Pojmem konkurence chápeme všechny subjekty (nejčastěji celé společnosti), které by chtěly svým nabízeným sortimentem zaujmout trh a následně mít na trhu pokud možno co největší přízeň zákazníků, kteří stojí o jejich produkty a jsou ochotni za ně zaplatit.

Je jasné, že by měli být prozkoumáni všichni současní konkurenti. A to jak v našem odvětví, tak by i určitá naše pozornost měla směřovat do odvětví jiného. To z toho důvodu, abychom nepřišli o peníze našich potenciálních zákazníků, kteří uspokojí své potřeby nákupem jiného zboží. Nesmíme však kromě stávající konkurence opomenout na ty, kteří na trh mohou teprve vstoupit. Firmy z jiného odvětví totiž mohou překonat překážky vstupu na trh obzvláště snadno a nové firmy s tímto vstupem do odvětví výrazně rozšíří svoji novou i dosavadní činnost.

Důležité však je, že nedostatek kvalitních informací činí celý proces identifikace konkurence skutečně velice složitým.

V této kapitole se seznámíme s teoretickými postupy pro metody stanovování a porovnávání vyhodnocených strojů. Naznačíme si použití analýzy ABC. Tato metoda nám vyhodnotí, na jaké typy se máme přednostně zaměřit při porovnávání

s konkurenčními produkty. Dále uvedeme znázornění postupu identifikování konkurence dle známého autora jménem Michael E. Porter. Následovat bude aplikace vícekritériálního rozhodování, které nám odhalí volbu stroje, kterou by zákazníci při výběru preferovali. Na závěr dáme teoretický nástin analýze SWOT.

Na tyto teoretické základy uvedené v kapitole 3., bude následovat kapitola 4. *Definování tržní pozice pletacích strojů firmy AMTEK machinery s.r.o.*, která se bude zaměřovat již na zpracování konkrétních údajů.

3.1 Analýza ABC

Analýza ABC je jednou ze základních analýz poukazující na efektivnost systému řízení výroby.

Analýza ABC nám bude sloužit k tomu, abychom si vymezili stroje, které se největší mírou podílejí na obratu společnosti. Rozdělí nám výrobu do skupin, a jak již z názvu vyplývá, budou to tři skupiny (výrobky typu A, výrobky typu B, výrobky typu C). Analýza se provádí na celém objemu výroby a posuzujeme ji dle výše obratu, ziskovosti, objemů výroby, odběrů ze skladu apod. Jejím použitím získáme charakter výroby nejvýznamnějších produktů v portfoliu firmy. Analýza dále řeší rozbor zásob, součástí v návaznosti na opakovatelnost výroby atd.

Analýza ABC je založena na principu, který vyplývá z tzv. Paretova pravidla. Paretovo pravidlo poukazuje na to, že ve firmě 80% všech důsledků je hlavně způsobeno jen asi 20% všech příčin, které k důsledkům vedou.

Sama analýza ABC definuje po rozboru výrobního programu reprezentanty z celé výrobkové skupiny. Reprezentanti se využívají v několika dalších fázích výrobního programu. Můžeme si uvést příklady, kde všude se dá vycházet z poznatků této analýzy. Mohou to být kapacitní propočty pro prioritní produkty, dají se zvolit možná nápravná opatření pro rozbor materiálových toků atd.

Jak vlastně analýza pracuje? V čem spočívá její princip? Právě onen prioritní výrobek vyhodnocený analýzou ABC by měl splňovat pravidlo, že jeho finanční podíl zisku na objemu výroby je vysoký. Jak již bylo naznačeno, analýza ABC spočívá v rozdělení sortimentu výroby do třech oblastí. Oblasti jsou rozdílné v tom, že každá oblast nám jinak naznačuje charakter toho daného výrobku. Pokud například analyzujeme výrobní program podniku, tak zjistíme, že to může být 70-80% ročního obratu díky právě produktům, které

se nacházejí ve skupině A. Počty těchto produktů jsou zpravidla nízké, avšak vynášejí podniku značný hospodářský výsledek. Mohou zaujímat například jen 10% všeho, co firma vyprodukuje za určité období. Pokud tedy necháme v podniku provést analýzu ABC, výsledkem jsou následující tři skupiny následného rozdělení sortimentu. Nejdůležitějším procesem však je, že se na každé ose vypočítaná procenta *přičítají*. Tam, kde je zanesen předchozí bod, u další položky je považován za „nulový“ a od něj se nanáší další procentuální prvek jako od nuly.

Výrobky typu A:

jedná se o **významné produkty** v souvislosti s obratem firmy. Patří sem položky s největším podílem na obratu. Firma těmto výrobkům v této skupině věnuje největší pozornost. Na snížení nákladů za skladování má vliv i malé snížení těchto zásob. Pořizování těchto materiálů je řízena na základě výrobních plánů, kusovníků celých sestav.

Výrobky typu B:

tato skupina v sobě obsahuje **méně významné produkty** z celého objemu výroby firmy. Patří zde produkty s nižším podílem na obratu firmy. Materiály, z nichž se vyrábí produkty v této skupině, jsou pořizovány s orientací spíše na celé skupiny, než na jednotlivé materiály samostatně. Pro určení velikosti zásob je možno použít analytickou metodu, mnohdy však stačí statistický odhad. Při objednávání těchto zásob jsou voleny delší časové cykly, protože materiál nemá zásadní vliv na náklady pro skladování jako u skupiny výrobků A.

Výrobky typu C:

jsou **výrobky nevýrazné**. Nejčastěji, co se týká počtu kusů, které jsou zastoupeny největším počtem v objemu výroby, procentuální zastoupení tržby může být kolem 10%.

Analýzu ABC nemusíme používat jen tam, kde parametr, který sledujeme je výše obratu firmy, ale i tam, kde je třeba provést analýzu výrobních zásob. U zásob nás nejvíce zajímá, jaké množství dané položky máme mít v jakou chvíli na skladě připravenou k dalšímu zpracování. Analýza je tedy schopna nám poukázat na to, jaká by mohla být průměrná výše zásob jednotlivých položek, přičemž výsledkem takové analýzy budou zase tři skupiny položek (A, B, C).

- Položka A: složky s největším zastoupením v celých zásobách. Je-li třeba ve skladu provést redukci složek, jsou tyto složky právě těmi, které redukuje nejdříve.
- Položka B: tyto položky mají průměrné zastoupení ve skladech, složky mají návaznost na výrobní plán.
- Položka C: skupina C obsahuje nízkou zásobu daných položek. Z hlediska zásob se dají považovat za nevýrazné.

Pro co je vhodná analýza ABC? Jejím hlavním přínosem je dát firmě přehled o tom, kterým položkám ve svém sortimentu má věnovat jakou pozornost. Analýza nám umožní určit, které položky nejvíce přispívají na výši hospodářského výsledku firmy. Těmto položkám, které nám utváří největší část zisku, musíme věnovat velkou pozornost a musíme je umět dobře řídit od objednání až k odběrateli.

Analýza ABC není omezena pro použití pouze finálních výrobků, ale může se uplatnit i v období, kdy musíme vhodně nakoupit zásoby.

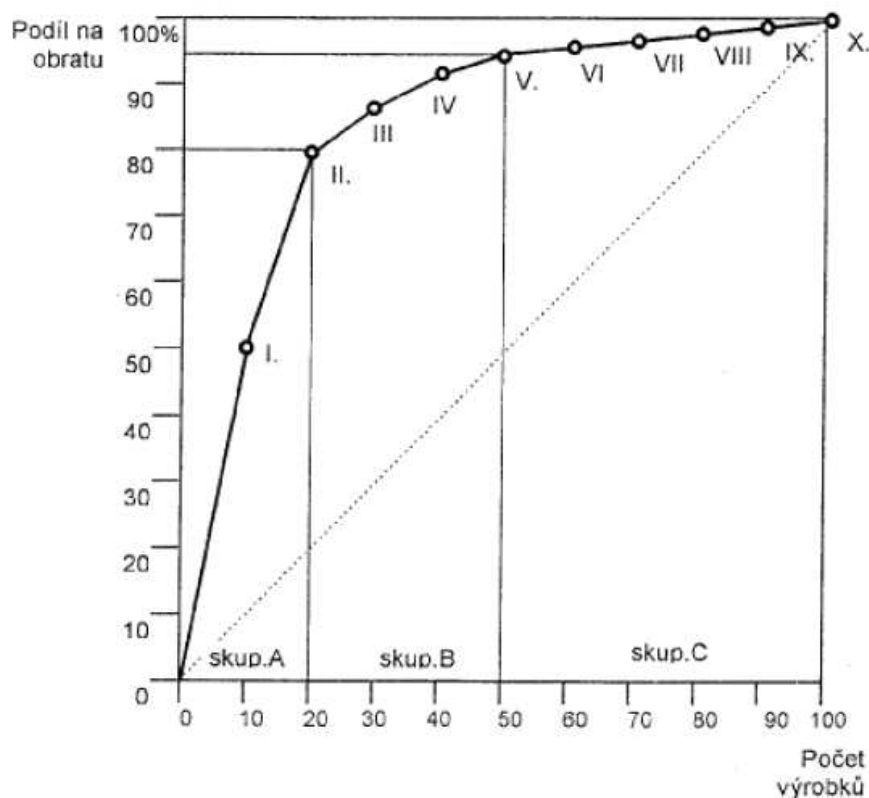
„Analýza dokáže sledovat:

- **Skladování** - uložení položek ve skladu v závislosti na jejich obrátkovosti.
- **Náklady** - rozdělení nákladových položek podle podílu na celkových nákladech
- **Zákaznický servis** - diferenciací parametrů dodacího servisu v závislosti na významnosti odběratele a ziskovosti výrobku.
- **Distribuční logistika** - ABC analýza odběratelských míst (rozdělení odběratelských míst podle frekvence jejich obsluhy).
- **Výroba** - klasifikace příčin prostojů podle jejich četnosti a délky trvání prostojů.
- **Údržba** - klasifikace podle početnosti jednotlivých typů nebo příčin poruch.
- **Kvalita** - Paretova analýza příčin neshody výrobků.“ [9]

Jak můžeme s analýzou ABC pracovat? Obecný postup nám definuje, že musíme jako první krok zvolit parametr, který bude nejlépe vystihovat obsah toho, co vlastně chceme sledovat a co má být náš výsledek. Dalším krokem je přepočítání zvolené veličiny na procentuální zastoupení z celého počtu prvků. Takto přepočítané na procenta se musí seřadit vzestupně podle procentního podílu a předposledním krokem je sestavení grafu, který má na osách dvě proměnné. Nejčastěji procento podílu na celkovém počtu prvků je jedna osa a druhá osa zaznamenává procentní podíl na celkové hodnotě parametru. Z grafu

poté vyčteme a můžeme rozdělit položky do jednotlivých skupin analýzy na prvky ve skupině A, B a C.

Výsledek zaznamenání jednotlivých oblastí a celá grafická podoba je znázorněna v obrázku č. 13. Ukázka grafu je sestavena z náhodných veličin. Obrázek slouží pouze pro informativní charakter vystihnout výslednou podobu.



Obr. 13: Teoretické grafické znázornění analýzy ABC [6]

Obecně se oblasti A, B, C dají stanovit následovně:

Skupinu A tvoří převaha podílu na celkové hodnotě sledovaného parametru (podíl na obratu, objem výroby, ziskovost...). Čili se dá říci, že se jedná asi o 70 – 80% podílu, kdežto jen asi 10 – 15% je podíl na celkovém počtu výrobků.

Skupina B je zastoupena 15 – 20% celkového počtu podílu na sledovaném parametru. Celková hodnota výrobků se vyskytuje taktéž kolem 15 – 20% z celku.

Skupina C obsahuje skutečně minimum celkové hodnoty sledovaného parametru. Jedná se o hodnoty mezi 5 – 10%. Avšak z celkového počtu výrobků se jedná o převahu, zde je zastoupení v 60 – 80% z celého počtu výrobků.

3.2 Identifikace konkurence

Identifikování hlavních konkurentů není nijak jednoduchý proces. Nejúčinnější při hledání konkurentů je to, abychom se zaměřili v první řadě na konkurenci ve stejném odvětví, ve kterém chceme na trhu působit my. Existuje totiž celé pole jak skutečných, tak i potencionálních konkurenčních podniků. Z toho lze usuzovat to, abychom tomu věnovali patřičnou pozornost a nezůstali jen u konkurentů v našem odvětví. Konkurence může totiž vzniknout i tam, kde bychom to nemuseli čekat. Jde přece o naše možné peníze našich zákazníků.

Takovými typickými prvními kroky při začínání identifikace konkurence je rozčlenit si trh dle odvětví. Zaměřit se i na zákazníky a zabývat se tím, co zákazníci mohou vyžadovat. Vždyť zákazník je ten, co usměrňuje naši výrobu.

V daném odvětví se věnujeme tomu, co nabízíme my a vybrat u konkurence něco podobného. Zjistit jejich nabídky, které přesahují náš výrobní program. Vzáít v úvahu jejich nabízený sortiment a pokud možno se připravit na „boj“ o zákazníky. Pokud se všichni snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků, výsledkem je konkurence s nulovým výsledkem. Říká se totiž, že co jeden konkurent získá, druhý musí ztratit.

Mohli bychom se však zamotat v tom, že si stanovíme odvětví příliš široce, či naopak příliš úzce. Měli bychom se přizpůsobit dané situaci na trhu a mít neustále aktuální informace o činnosti trhu.

Ve 4. kapitole se na takovou prvotní analýzu podíváme s konkrétními údaji. Vymezíme si potřeby zákazníků, co zákazníci mohou chtít a pomocí čeho mohou své potřeby uspokojit. Postup této analýzy i její obecný charakter formuloval známý autor Michael E. Porter. Tato jeho analýza zahrnuje pro náš případ tři modifikovaná odvětví konkurence. Tři základní údaje, jak postupně dojít k jednotlivým možnostem výsledku, následně z něj vyvodit možná nebezpečí, na která se má naše pozornost zaměřit.

Třemi oblastmi dle Portera (z pohledu zákazníka) jsou:

- konkurence druhů
- konkurence typů
- konkurence modelů

Z vyjmenovaných oblastí konkurence je patrné, že se největší pozornost věnuje právě tomu, co může zákazník chtít a co je na trhu dostupné pro uspokojení jeho potřeby.

3.3 Vícekriteriální rozhodování

Rozhodování je proces, při kterém vybíráme nejvhodnější možnou variantu z několika různých možností. Představme si názorný příklad na digitálních fotoaparátech. Chceme-li si pořídit nový fotoaparát a váháme mezi pěti různými modely jiných značek, vybereme si prvky (kritéria), která chceme posuzovat. Pro někoho bude u výběru digitálního fotoaparátu prioritní záležitostí počet pixelů, čili s jakou jemností dokáže fotoaparát fotografii pořídit. Někdo může fotoaparát vybírat podle toho, že dává přednost ceně. Bude přihlížet tedy na cenovou hladinu toho konkrétního modelu. Dalším parametrem (kritériem) může být např. zoom. Pro někoho čím větší, tím lepší. Kritérií může být více a každý jednotlivec při výběru bude hodnotit různé parametry (kritéria) jinak.

Vícekriteriální rozhodování slouží tedy k tomu, abychom si ujasnili co je pro nás prioritnější a v porovnání s jinými produkty si vybrali pro nás ten nejvhodnější. Jedná se tedy o výběr jedné varianty (nebo několika) ze seznamu všech ostatních v dané problematice. Nejtěžším krokem v určování je zpravidla to, kdy musíme objasnit, co je pro nás v dané problematice optimální.

„Činnosti, které tvoří náplň rozhodovacích procesů:

- 1) formulace rozhodovacího problému a stanovení cílů*
- 2) popis a analýza výchozí rozhodovací situace*
- 3) volba kritérií rozhodování*
- 4) tvorba souboru variant, vedoucích k dosažení stanovených cílů (řešících daný problém)*
- 5) stanovení (prognózování) důsledků volby variant při různých možných změnách vnějších podmínek*
- 6) zhodnocení důsledků variant rozhodování, vzhledem k souboru kritérií*
- 7) výběr varianty (skupiny variant) k realizaci.“ [5]*

Před samotným rozhodováním se musí stanovit tzv. „*koeficient významnosti*“ daných kritérií. Určí se experti, kteří jsou schopni svojí odborností dostatečně určit významnost každého z kritérií. Výsledkem této činnosti je koeficient významnosti, který se poté použije dále při určování pořadí jednotlivých strojů.

Koeficient významnosti je takový „fiktivní“ ukazatel pro pozdější přesné vyhodnocení. Je podkladem pro *bazickou metodu* a od něj se odvíjí následující krok výpočtu.

Koeficient významnosti kritéria B:

$$\alpha_j = \sum_{k=1}^p \alpha_{kj} \quad (1)$$

$$B_j = 1 - \frac{\alpha_j}{\sum_{j=1}^m \alpha_j} \quad (2)$$

p počet expertů [-]

m počet kritérií [-]

α_{kj} číslo pořadí přiřazené expertem odpovídajícímu kritériu [-]

α_j součet čísel přiřazených kritériu, viz [1.1]

B koeficient významnosti [-]

Vícekritériální rozhodování budeme aplikovat na tzv. „*bazické metodě*“.

Jednotlivá kritéria se stanovují na základě požadavků rozhodovatele (koeficientů významnosti), dle kterých se posuzuje priorita pro jednotlivé možné varianty. Každé jednotlivé kritérium lze rozdělit do jednoho ze dvou typů dle svých důsledků.

První typ kritéria je **typ výnos**. U kritéria typu výnos platí pravidlo, že čím *větší hodnota* kritéria, *tím pro nás lépe*. Typem výnos může být například kritérium vyjadřující výkon, životnost atd. V tabulce, ve které se kritéria zaznamenávají, značíme výnosový typ kritéria znaménkem „+“.

Druhým typem kritéria je **typ náklad**. Kritérium typem náklad je charakteristické tím, že zaznamenané kritérium ve formě *nižší hodnoty, je pro nás výhodnější*. Na ukázkou můžeme uvést provozní náklady, cenu atd. V tabulce zaznamenávající kritéria, typ náklad značíme znaménkem „-“.

Stanovení každého kritéria nemůže být jen tak. I toto stanovení má svá pravidla a zásady. Celý soubor kritérií obsahující samostatná kritéria musí splňovat následující:

- *úplnost* – hodnota každého kritéria musí být úplná a správná
- *operacionalitu* – každé kritérium, které jsme zvolili, musí mít jasnou a jednoznačnou vypovídací hodnotu a musí být srozumitelné
- *měřitelnost* – zvolená kritéria musí být vhodným způsobem měřitelná, musí udávat správnou vypovídající hodnotu

- *neredudanci* – aby nedocházelo k překrývání kritérií. Dvě kritéria nesmí zachycovat při volbě stejný parametr vypovídající hodnoty
- *minimální rozsah* – kritéria by neměla překračovat určité minimum (3 kritéria).

Bazickou metodou se dá určit pořadí výběru jednotlivých typů strojů. Obecný postup je shrnut do čtyř kroků:

- 1) „Vytvoření bazické (fiktivní) varianty
- 2) Dílčí porovnání všech uvažovaných variant s variantou bazickou (z_{ij}) i =řádek, j =sloupec, vč. zohlednění koeficientem významnosti (B)

$$\text{pro kritéria typu náklady} \quad z_{ij} = \frac{h_{bj}}{h_{ij}} \cdot B_j \quad (3)$$

$$\text{pro kritéria typu výnosy} \quad z_{ij} = \frac{h_{ij}}{h_{bj}} \cdot B_j \quad (4)$$

kde: h_{bj} - hodnota j -tého kritéria u bazické varianty

h_{ij} - hodnota j -tého kritéria u i -té varianty

B_j - koeficient významnosti j -tého kritéria

m - počet modelů

r_j - hodnota jednotlivého kritéria

$$h_{bj} = \frac{1}{m} \cdot \left(\sum r_j \right) \quad (5)$$

- 3) Pro každou variantu stanovíme hodnotu relativní užitelnosti S_j :

$$S_j = \sum z_{ij} \quad (6)$$

- 4) Vyhodnocení (V_j) - na prvním místě je ta varianta, která má maximální hodnotu relativní užitelnosti S_j a na posledním varianta, která má hodnotu minimální. “ [5]

Cílem tohoto rozhodování je zjistit informace o upřednostňovaných produktech před jinými. Je to velmi důležité, neboť zákazníci mohou přehlížet jednotlivé detaily mezi produkty nebo mohou preferovat dva různé produkty a nemohou se rozhodnout, kterému dají přednost. Při splnění všeho, co bylo o vícekritériální metodě napsáno, jsme schopni plnohodnotně rozhodnout o nejvhodnější variantě z mnoha různých produktů.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze strategických možností analýz, jak s její pomocí naši firmu lépe připravit na konkurenční boj na trhu. SWOT analýza by měla zachycovat, do jaké míry je firemní strategie silná, na co se má firma zaměřit, na co si dávat pozor atd. Zachycuje však také to, co si firma klade jako svou přednost a v čem je silná. Může pomoci v situacích, kdy se mění trh a tím pádem se firma může připravit na možné překážky při působení na trhu.

SWOT analýza zaznamenává externí i interní situace kolem firmy. Výsledkem situací interních je především zhodnocení silných a slabých stránek vlastního podniku. Na těchto stránkách firma může stanovovat její pozdější specifické přednosti, napomáhá jí to v plánování a dalším posilování její pozice na trhu. Interní analýza nezachycuje pouze přednosti firmy, ale také její slabé stránky. Poukázáno je na to, co firmu může brzdit v jejím rozvoji a v čem je nedostatečná. Na své slabé stránky musí učinit řádná opatření pro odstranění svých nedostatků, přičemž chce-li firma uspět v konkurenčním boji na trhu, musí slabých stránek mít co nejméně. Musí se neustále snažit je odstraňovat a minimalizovat. Jen tak může být schopna obstát s konkurencí, udržet se na trhu a bojovat o své zákazníky.

Externí analýza představuje výsledek zkoumání z hlediska možností a hrozeb, které na firmu působí při její působnosti na trhu od jiných subjektů. Pozornost věnujeme trhu, na kterém se pohybujeme, nezapomínáme analyzovat národní trh i mezinárodní trh.

SWOT analýza by měla být prováděna s velkou zodpovědností. Výsledkem dokáže být totiž komplexní analýza, jejíž *SWOT* název je odvozen z prvních písmen anglických slov. SWOT analýzu je všeobecně doporučeno začínat rozbořem externích vlivů.

Externími (vnějšími) vlivy rozumíme **příležitosti a hrozby – O, T** (*Opportunities and Threats Analysis*). Zabýváme se vlivy, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Neopomínáme jak na makroprostředí, zde se vyskytují např. politicko-právní, technologické, ekonomické a další vlivy, tak i na mikroprostředí, kde největší část zaujímají zákazníci, konkurence aj. Obecně můžeme definovat příležitosti jako možnosti, se kterými může stoupat firemní prosperita. Přináší výhody v boji s konkurencí. Naopak hrozby jsou nepříznivými vlivy a znamenají určitý typ překážek pro naši firmu.

Do interních (vnitřních) vlivů řadíme **silné a slabé stránky firmy – S, W** (*Strenghts and Weaknesses Analysis*). Tyto dvě stránky se týkají přímo vnitřní podoby firmy. Můžeme zde zařadit např. kritéria výrobního programu, organizačního systému, výzkumu, vývoje atd.

Následující tabulka uvádí základní čtyř-buňkovou strukturu analýzy SWOT. Do jednotlivých polí se zapisují silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

	silné stránky	slabé stránky
vnitřní faktory	kvalitní management silný vývojový tým a potenciál k inovaci atd...	zastaralé vybavení velká fluktuace dělníků atd...
	příležitosti	hrozby
vnější faktory	růst odvětví oslabení konkurence atd...	vývoj úrokových měr platnost nového zákona požadujícího ekologicky šetrnou výrobu atd...

Obr. 14: Znáznornění SWOT analýzy [20]

Ze SWOT analýzy můžeme vyvodit, že se snažíme dosáhnout maximálních příležitostí v externím prostředí firmy a firemních silných stránek. Naopak hrozby a slabé stránky se snažíme mít minimální.

I když SWOT analýza se zabývá pouze čtyřmi faktory, dokáže nám velice dobře posloužit pro další strategické rozhodování. Firma se po analýze všech faktorů může lépe orientovat ve svých firemních strategiích. Směřování k co největšímu zhodnocení svých silných stránek z hlediska přístupu na trh, či minimalizování možných hrozeb firmě umožní lepší působnost na trhu. Nevýhodou SWOT analýzy může být to, že je do značné míry hodně subjektivním nástrojem analyzování situace ve firmě i mimo ni.

4. DEFINOVÁNÍ TRŽNÍ POZICE PLETACÍCH STROJŮ FIRMY AMTEK MACHINERY S.R.O.

4.1 Identifikování prioritních strojů

V předchozí kapitole jsme si rozdělili požadavky zákazníků a tím pádem i konkurenční prostředí. Tato kapitola bude obsahovat rozdělení výrobnosti firmy AMTEK machinery s.r.o. do jednotlivých skupin výrobků. Na základě teoretické části analýzy ABC budeme vycházet při aplikaci v této kapitole. Analýzou ABC si tedy stanovíme nejvíce prioritní typ stroje, který tvoří hlavní výrobní program naší firmy a u zákazníků je o stroj největší zájem.

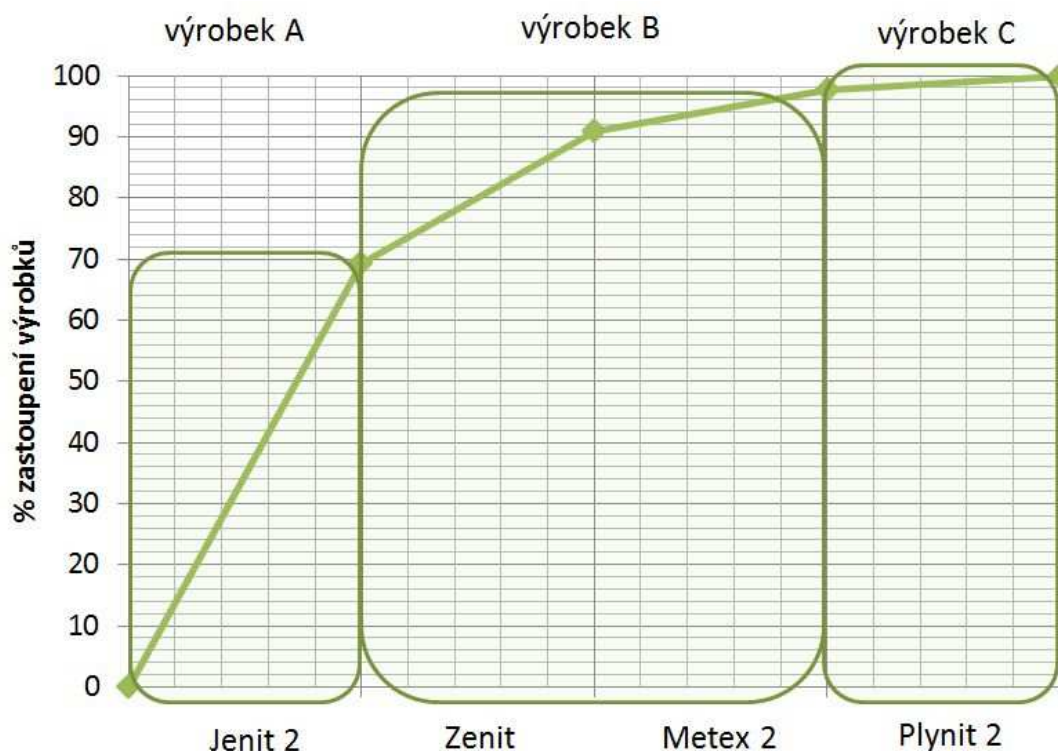
Na začátku sestavování analýzy ABC musíme mít informace o celkové prodejnosti jednotlivých strojů. Tabulka č. 4 v kapitole 2.6 *Prodané stroje. Tržby* zaznamenává právě onu celkovou prodejnost.

Jako první musíme všechny celkové počty prodaných strojů přepočítat na procenta. Procenta musí zaznamenávat podíl jednotlivého stroje na celkovém objemu výroby všech strojů dohromady. Procentuální přepočet prodejnosti strojů je uveden v tabulce č. 5.

Model	ks	%
<i>Jenit 2</i>	92	69,17
<i>Zenit</i>	29	21,80
<i>Metex 2</i>	9	6,77
<i>Plynit 2</i>	3	2,26
celkem	133	100,00

Tab. č. 5: Procentuální zastoupení prodeje jednotlivých strojů za období 2007 - 2010

Jakmile máme procenta, můžeme je začít zanášet do grafu. Na svislou osu v grafu ABC (% zastoupení výrobků) nanášíme právě ona vypočítaná procenta. Začínáme strojem, který má největší zastoupení na celkové prodejnosti výrobků. Následuje stroj, který je v prodejnosti na druhém místě atd. V našem případě jsou čtyři typy strojů, graf bude tedy obsahovat čtyři “sloupce”.



Graf č. 3: Analýza ABC

Vyhodnocením grafu zjistíme, že největší část objemu výroby zaujímá jeden typ stroje, který je ve výrobní skupině A. Jedná se o stroj Jenit 2, který svým objemem výroby zaujímá s 92 prodanými kusy 69,17%. Křivka v této oblasti nejvíce stoupá.

Do výrobní skupiny B, vyhodnocené analýzou ABC, již můžeme zahrnout stroj s označením Zenit. Stroje Zenit se prodalo 29 kusů a s tímto číslem zaujímá 21,80% z celého objemu výroby. Ke stroji Zenit přefazujeme i další stroj s označením Metex 2. Tohoto stroje se prodalo 9 kusů a může být tedy také zařazen v této skupině a podíl tohoto stroje na objemu výroby je 6,77%.

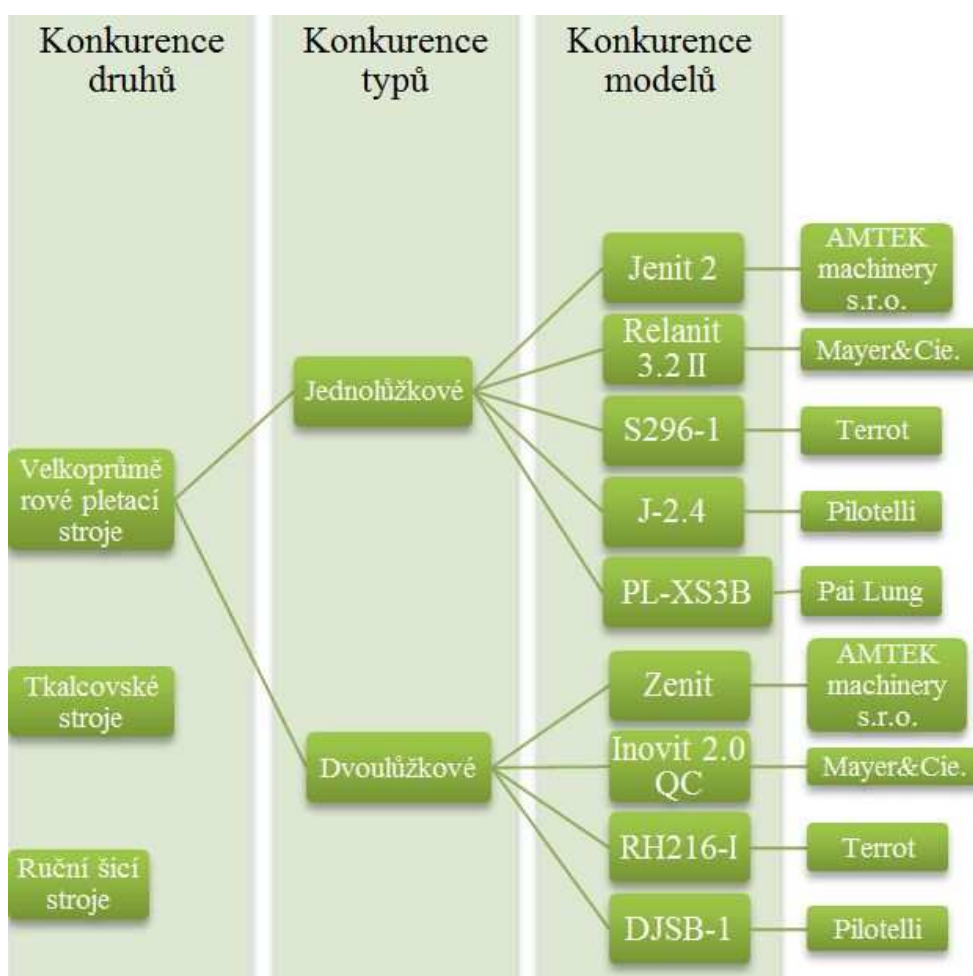
V poslední výrobní skupině C je umístěn stroj Plynit 2 s 2,26% prodaných kusů.

V grafu jsou zaneseny pouze tyto čtyři typy strojů, jelikož jsou mezi zákazníky požadovány. Nejsou zde samozřejmě uvedeny stroje, které byly vyrobeny jen v rámci prototypu či zvýšení množství nabízených modelů.

S konkurencí se tedy díky výsledkům v analýze ABC bude porovnávat pouze jeden typ stroje. Nejvíce prodávaným strojem je tedy **Jenit 2** (jednolůžkový pletací stroj). Další tři typy strojů (Zenit, Metex 2, Plynit 2) nebudeme s konkurencí srovnávat. Nejsou totiž pro nás, z důvodu nižšího zájmu o tyto stroje, předností.

4.2 Postup při hledání konkurence

V teoretické části bylo zmíněno schéma, dle kterého začíná popisovat analýzu konkurence známý autor ekonomické literatury M. E. Porter. Jeho aplikace je uvedena na obrázku č. 15. Jednotlivé kategorie jsou dle Portera rozděleny na konkurenci druhů, typů a modelů. Oblasti jsou stavěny z pohledu potenciálního zákazníka a jeho požadavků či potřeb.



Obr. 15: Dělení konkurence (výběr)

Na obrázku 15 nejsou zaznamenány všechny možnosti, které momentálně na trhu jsou. Pro jejich sestavení je potřeba rozsáhlého systému, který by nám zachytil co největší počet všech oblastí konkurence.

Při této analýze se na počátečním stupni, čili konkurenci druhů, zabýváme požadavky zákazníků ze širokého pohledu a všech možností uspokojení potřeb. Ptáme se na konkurenci potřeb tedy otázkou: „Co potřebuji?“ Z konkurence druhů vychází další oblast a tou je konkurence typů, v této skupině je již specifický typ stroje. Například zákazník bude požadovat trika, může také pro své potřeby chtít spíše svetry, spodní prádlo atd. Vždy

záleží na tom, co si zákazník určí a co je pro něj prioritnější. Od toho, co si zákazník vybere, dále závisí další konkurenční oblast – konkurence modelů. Mezi konkurencí v modelech se nám již projevují možnosti, jakými můžeme danou potřebu či přání uspokojit. Na obrázku vidíme možnosti, které nám mohou být k dispozici. My se zabýváme pletením látky, tak se nám zobrazují základní typy strojů, které jsou schopny přání realizovat. U konkurence modelů jsou vybrány různé modelové řady předchozích zvolených typů. Jednotlivé modely se odvíjí od toho, co má být výsledkem pletení. Musíme zvážit, který typ stroje je k čemu uzpůsoben a jakou látku je schopen uplést. Poslední sloupec zachycuje možné konkurenční firmy na trhu nabízející daný produkt.

Takové rozdělení je vhodné především proto, abychom si ujasnili, co zákazník může požadovat a co můžeme být schopni udělat, abychom jeho potřeby uspokojili. Můžeme z toho také usoudit, v jaké jiné oblasti by na nás mohla čekat hrozba ze strany konkurentů. Na těchto podkladech dále odvíjíme naši firemní strategii. Víme totiž, jaké naše stroje jsou konstruované pro daný typ pleteniny a kontrolovat ostatní konkurenční firmy v jakém směru ony postupují a zda je na trhu něco, co dokáže to stejné jako náš stroj, avšak lépe.

4.3 Modely a srovnávací faktory pletacích strojů

Výsledkem analýzy ABC bylo to, že nám ukázala, které typy strojů jsou pro firmu AMTEK machinery s.r.o. důležitými. V kapitole 2.8 *Výčet konkurenčních společností* byly uvedeny společnosti, u kterých budeme zkoumat jejich modelové řady pletacích strojů. Zabývat se budeme jejich technickými parametry, přičemž tyto technické parametry budeme dále vyhodnocovat pomocí vícekritériální metody.

Budeme uvádět stroje, které patří (jako Jenit 2) do skupiny jednolůžkové pletací stroje.

Jenit 2 je velkopřůměrový pletací stroj, který zajišťuje trvale vysokou kvalitu pleteniny a zároveň dlouholetou spolehlivost stroje. Jenit 2 je typ stroje jednolící, čtyřdráhový. Především na těchto dvou veličinách jsou vybírány stroje u konkurenčních firem, aby byla vždy dodržena podobnost a základní rysy všech vybraných strojů.

Provádět srovnání tohoto stroje se stroji konkurenčními je náročný proces. Každá firma si totiž na svých oficiálních webových stránkách uvádí o každém stroji něco jiného. Obecně si uvede to, co je pro ni z hlediska reklamy a zachycení předností svých strojů nejvíce vhodné.

Na základě dostupnosti jednotlivých firem se podařilo získat informace o strojích od čtyř konkurenčních firem, které mají ve své nabídce stroje podobné stroji Jenit 2.

Konkurenční firmy a vybrané typy strojů pro porovnávání jsou:

- AMTEK machinery s.r.o. – *Jenit 2*
- Mayer & Cie. – *Relanit 3.2 II*
- Terrot – *S296-1*
- Pilotelli – *J-2.4*
- Pai Lung Machinery Mill Co. Ltd. – *PL-XS3B*

Všechny výše zmíněné stroje jsou ve stejné kategorii, jako je náš Jenit 2. Jsou to stroje jednolůžkové, čtyřdráhové. Důkladným procházením webových stránek se podařilo zajistit, aby všechny stroje byly srovnávány na základě stejných parametrů.

V kapitole 2.8 *Výčet konkurenčních společností* je však uvedeno více konkurenčních společností zabývajících se výrobou pletacích strojů. Nejsou při porovnání však vybrány z důvodu jejich utajování technických informací o jednotlivých strojích. Webové stránky vyžadují nutnost registrací skutečných podniků a teprve posléze je obsah zveřejněn. Z tohoto důvodu jsou vybrány pouze společnosti, u kterých se podařilo k informacím legálním způsobem dostat. Nutnost registrace však není jediným problémem pro přístup k technickým parametrům strojů. Další komplikací je také samotný web jednotlivých firem, které uvádí velice málo informací o strojích, mnohé stránky jsou velice nepřehledné.

Cena je samozřejmě ve velké míře rozhodným ukazatelem při výběru strojů. Analýza se nemusí provádět pouze na cenovém ukazateli. Jelikož si všechny firmy své ceny hlídají a jen tak je nezveřejňují, je vhodné se zaměřit na technické parametry strojů.

Technické parametry, které byly společné u všech pěti firem, jsou:

- otáčky za minutu
- rychlost
- výkonový faktor
- počet podavačů
- počet modelů (dostupné průměry lůžek)

Všechny tyto technické parametry jsou čerpány z webových stránek jednotlivých společností. Hodnoty každého parametru jednotlivého stroje jsou uvedeny v tab. č. 6.

4.4 Výběr nejvhodnějšího typu stroje z pohledu zákazníka

V předchozí kapitole byla vyjmenována kritéria, dle kterých budeme hodnotit jednotlivé pletací stroje. Ze všeho nejdříve si pro přehlednost uvedeme zjištěné hodnoty technických parametrů strojů. Pro ještě větší zvýšení srovnatelnosti jsou zjištěné hodnoty uváděny pro stroje se stejným rozměrem lůžka. Je tedy vybráno lůžko o velikosti 30".

typ stroje	otáčky/min	rychlost	výkonový faktor	počet podavačů	počet modelů řady
	<i>[-]</i>	<i>[m/s]</i>	<i>[kg/24h]</i>	<i>[-]</i>	<i>[-]</i>
<i>Jenit 2</i>	35	1,40	742	108	12
<i>Relanit 3.2 II</i>	45	1,80	612	96	7
<i>S296-1</i>	33	1,40	696	96	9
<i>J-2.4</i>	35	1,50	566	72	8
<i>PL-XS3B</i>	35	1,48	602	90	18

Tab. č. 6: Technické parametry strojů

Otáčky nám značí, kolikrát se lože s odtahem otočí kolem své osy za jednu minutu. Rychlostí se rozumí, jak rychle je tvořena řada pleteniny. Výkonový faktor nám dává přehled o celkové hmotnosti upletené pleteniny během 24 hodin. Počet podavačů určuje, kolika vstupy je nit vtahována ze stojanů do stroje. U posledního parametru počet modelů, je znázorněno, kolik modelů firma nabízí v rámci daného typu stroje. Chápeme tím různé velikosti lůžka stroje.

4.4.1 Metoda pořadí

U metody pořadí každý expert (dotázaný člověk) podle svého uvážení určí pořadí volitelnosti kritérií. Čili expert se ocitne v imaginární situaci v roli kupujícího zákazníka pletací stroj. Hodnotí se tak, že každý expert přiřadí číslo 1 tomu kritériu, které je pro něj nejvíce důležité právě při výběru stroje. Dvojku poté přiřadí kritériu, které je dle jeho názoru méně důležité při rozhodování. Stejným principem se postupuje dále. Máme pět kritérií, čili poslední hodnota bude číslo 5 právě u toho kritéria, které je pro experta nejméně důležitým ukazatelem stroje. Hodnocení každého experta se pro přehlednost

zaznamená do tabulky č. 7. Dále se postupně vypočítají jednotlivé koeficienty významnosti. Použijí se následující vzorce.

expert	otáčky/min	rychlost	výkonový faktor	počet podavačů	počet modelů řady	
	[-]	[m/s]	[kg/24h]	[-]	[-]	
A	3	2	1	5	4	
B	2	1	3	5	4	
C	3	1	2	4	5	
D	2	3	1	5	4	
α_j	10	7	7	19	17	» $\Sigma=60$

Tab. č. 7: Zpracování pořadí kritérií

Experta

A zastupoval pan Miroslav

C zastupoval pan Jiří

B zastupoval pan Stanislav

D zastupoval pan Ondřej

○ Vzorový výpočet pro první kritérium (otáčky):

$$\alpha_1 = \sum_{k=1}^4 \alpha_{kj} \quad \alpha_1 = 3 + 2 + 3 + 2 \quad \underline{\underline{\alpha_1 = 10 [-]}} \quad (1)$$

$$B_1 = 1 - \frac{\alpha_1}{\sum_{j=1}^5 \alpha} \quad B_1 = 1 - \frac{10}{60} \quad \underline{\underline{B_1 = 0,8333 [-]}} \quad (2)$$

Vypočítaný součet čísel přiřazených kritériu (α), koeficienty významnosti kritérií (B):

$\alpha_1 = 10 [-]$	$B_1 = 0,8333 [-]$
$\alpha_2 = 7 [-]$	$B_2 = 0,8833 [-]$
$\alpha_3 = 7 [-]$	$B_3 = 0,8833 [-]$
$\alpha_4 = 19 [-]$	$B_4 = 0,6833 [-]$
$\alpha_5 = 17 [-]$	$B_5 = 0,7167 [-]$

Z vypočtených koeficientů významnosti vyplývá, že pro experty je nejvýznamnějším parametrem při výběru stroje kritérium 2 (rychlost) a kritérium 3 (výkonový faktor).

Hodnoty koeficientu významnosti nám dále slouží pro výpočty (jako fiktivní varianty) pro výpočet u metody bazické.

4.4.2 Bazická metoda – vyhodnocení pořadí strojů

Bazickou metodou dosáhneme nejlepších hodnot kritérií z celého výběru. Stanoví se hodnocení v závislosti na dříve stanovených (fiktivních) koeficientech významnosti.

- **Vzorový výpočet pro první kritérium (otáčky):**

$$h_{bj1} = \frac{1}{m} \cdot (\sum r_j) \quad h_{bj1} = \frac{1}{5} \cdot (35 + 45 + 33 + 35 + 35)$$

$$\underline{\underline{h_{bj1} = 36,6 [\text{ot/min}]}} \quad (5)$$

V závislosti na typu kritéria se provede propočet koeficientů z_{ij} . Jelikož se u všech kritérií jedná o typ výnos (vyšší hodnota kritéria je pro nás lepší), bude použit vzorec pro výnosová kritéria:

$$z_{11} = \frac{h_{bj}}{h_{ij}} \cdot B_j \quad z_{11} = \frac{35}{36,6} \cdot 0,8333 \quad \underline{\underline{z_{11} = 0,797 [-]}} \quad (4)$$

Dalším krokem ve výpočtu je určení hodnoty relativní užítosti S_j :

$$S_{j1} = \sum z_{ij} \quad S_{j1} = 0,797 + 0,816 + 1,018 + 0,799 + 0,796$$

$$\underline{\underline{S_{j1} = 4,226 [-]}} \quad (6)$$

Všechny další hodnoty se počítají stejným způsobem jako vzorové výpočty pro první kritérium.

Vypočítané bazické varianty (h_b), dílčí porovnání variant (z_{ij}), relativní užítosti (S_j):

$h_{bj1} = 36,6 [\text{ot/min}]$	$z_{23} = 0,840 [-]$	$z_{45} = 0,531 [-]$
$h_{bj2} = 1,52 [\text{m/s}]$	$z_{24} = 0,710 [-]$	$z_{51} = 0,797 [-]$
$h_{bj3} = 643,6 [\text{kg/24h}]$	$z_{25} = 0,597 [-]$	$z_{52} = 0,862 [-]$
$h_{bj4} = 92,4 [-]$	$z_{31} = 0,751 [-]$	$z_{53} = 0,826 [-]$
$h_{bj5} = 10,8 [-]$	$z_{32} = 0,816 [-]$	$z_{54} = 0,666 [-]$
$z_{11} = 0,797 [-]$	$z_{33} = 0,955 [-]$	$z_{55} = 1,195 [-]$
$z_{12} = 0,816 [-]$	$z_{34} = 0,710 [-]$	
$z_{13} = 1,018 [-]$	$z_{35} = 0,597 [-]$	$S_{j1} = 4,226 [-]$
$z_{14} = 0,799 [-]$	$z_{41} = 0,797 [-]$	$S_{j2} = 4,088 [-]$
$z_{15} = 0,796 [-]$	$z_{42} = 0,874 [-]$	$S_{j3} = 3,829 [-]$
$z_{21} = 1,025 [-]$	$z_{43} = 0,777 [-]$	$S_{j4} = 3,511 [-]$
$z_{22} = 1,049 [-]$	$z_{44} = 0,532 [-]$	$S_{j5} = 4,345 [-]$

Následující tabulka č. 8 zaznamenává všechny hodnoty výpočtů potřebných ke konečnému stanovení nejvhodnější varianty stroje – koeficienty hodnocených variant, relativní užítlosti a výsledného pořadí dle významnosti.

	otáčky	rychlost	výkonový faktor	počet podavačů	počet modelů řady	S _j	V _j
	[ot/min]	[m/s]	[kg/24h]	[-]	[-]		
Jenit 2	0,797	0,816	1,018	0,799	0,796	4,226	2.
	35	1,40	742	108	12		
Relanit 3.2 II	1,025	1,049	0,840	0,710	0,465	4,088	3.
	45	1,80	612	96	7		
S296-1	0,751	0,816	0,955	0,710	0,597	3,829	4.
	33	1,40	696	96	9		
J-2.4	0,797	0,874	0,777	0,532	0,531	3,511	5.
	35	1,50	566	72	8		
PL-XS3B	0,797	0,862	0,826	0,666	1,195	4,345	1.
	35	1,48	602	90	18		
Typ kritéria:	+ (výnos)	+ (výnos)	+ (výnos)	+ (výnos)	+ (výnos)		
B _j	0,8333	0,8833	0,8833	0,6833	0,7167		
h _{bj}	36,6	1,52	643,6	92,4	10,8		

Tab. č. 8: Vyhodnocení variant

Pozn.:

- spodní (druhý) řádek u každého kritéria pro stroj odpovídá skutečným hodnotám zjištěných technických parametrů. Horní číslo (větším písmem) jsou hodnoty z_{ij} (dílčí porovnání všech uvažovaných variant s variantou bazickou).

Výsledné pořadí významnosti strojů se určuje tak, že se seřadí od největšího čísla S_j sestupně jejich velikosti. Číslo S_j , které je největší, je zároveň nejvhodnějším z výběru zvolených typů strojů.

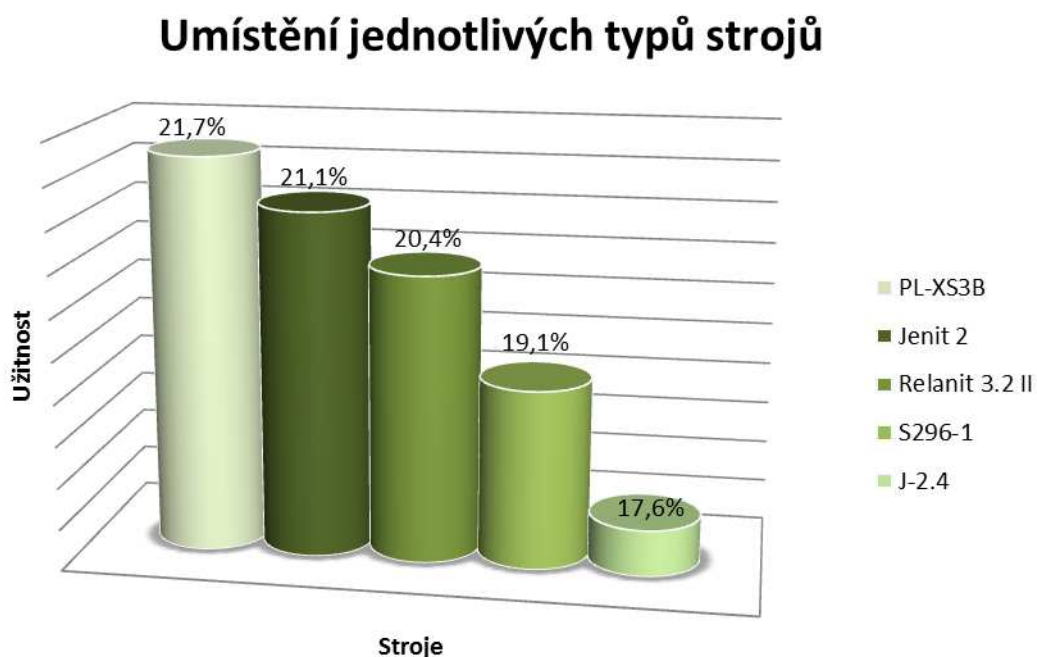
Pomocí bazické metody se nám podařilo zjistit následující pořadí vhodnosti jednotlivých typů strojů.

Jako **nejvhodnější stroj** se pomocí této metody podařilo určit typ **PL-XS3B**, který se umístil na prvním místě. Je to typ stroje od výrobce **Pai Lung Machinery Mill Co. Ltd.**

Na druhém místě se s nepatrným odskokem umístil stroj firmy AMTEK machinery s.r.o. s označením Jenit 2. Třetí místo patří společnosti Mayer & Cie. se strojem Relanit 3.2 II. Čtvrté umístění patří modelu S296-1 od firmy Terrot a jako nejméně vhodná varianta po analýze je stroj J-2.4 od výrobce Pilotelli.

Druhé místo není vůbec špatnou pozicí ze všech vybraných strojů. Je očividné, že firma AMTEK machinery s.r.o. má ve svém strojním sortimentu velice působivé obsazení. Stroj PL-XS3B uskočil našemu stroji Jenit 2 především v nabízených velikostech. Jenit se nabízí ve 12-ti průměrových řadách, kdežto PL-XS3B dokonce v 18-ti modelových velikostech. Dalším prvkem, kterým překonává stroj Jenit 2 je rychlost.

Graf č. 4 nám zpřehledňuje rozdíly vhodnosti jednotlivých typů strojů. I z grafu je patrné, že **nejvhodnější** je typ **PL-XS3B** a na druhém místě Jenit 2. Nejméně vhodným strojem dle předchozí analýzy je stroj J-2.4.



Graf č. 4: Umístění jednotlivých typů strojů dle jejich vhodnosti

Metoda bazická je schopna nám dostatečně určit vhodnost jednotlivých typů pletacích strojů. Můžeme tedy považovat tyto výsledky za dostačující pro zhodnocení toho, který stroj je svými parametry nejvhodnější variantou.

4.5 Aplikace SWOT analýzy

První krok spočívá v rozdělení položek do seznamu se čtyřmi částmi. Počet charakteristik v jednotlivých skupinách by neměl být vyšší než 10 položek. Největší efekt z této analýzy je, když se vyjmenovávají konkrétní prvky. Není vhodné rozepisovat položku do detailů. Pro ještě větší zajištění efektivity by se tato analýza měla provádět ve skupině lidí, protože pohled jednotlivce může být velice subjektivního charakteru.

1) *Silné stránky = Strengths*

- Silnou stránkou firmy AMTEK machinery s.r.o. je zajisté její sortiment nabízených strojů. Jejich nabídka totiž disponuje širokou nabídkou strojů jak jednolůžkových, tak i dvoulůžkových. Každý stroj v těchto jednotlivých skupinách je poté dále rozdělen ještě dle průměru pletacího lůžka, kterých je také v porovnání s konkurencí na dostatečné rozvinuté úrovni.
- Firma svou sílu vidí také (jak prezentuje na svých webových stránkách) v obsazení personálu. Konkrétně uvádí, že má velice zkušené konstruktéry, kteří se podílí na inovacích pletacích strojů.
- Další věcí v silných stránkách je jejich organizace svých polotovarů, hotových strojů atd. ve skladu.
- Svou sílu firma také vidí v přáních zákazníka, na které se dokáže rychle a pružně přizpůsobit.
- Firma se nachází v oblasti s dobrou pověstí, kde již dříve byla tradice ve výrobě pletacích strojů.
- Neopomínejme také to, že prodané stroje jsou spolehlivé a doposud nebyla zaznamenána žádná velká reklamace na stroj.

2) *Slabé stránky = Weaknesses*

- Slabou stránkou firmy je její nízký počet zemí, do kterých expeduje. Její hlavní specializací jsou v převážné míře dvě země. Z toho tedy plyne relativně malá zkušenost se zahraničním trhem.
- Z vlastních zkušeností můžu říct, že slabou stránkou firmy je i to, jak zajišťuje součásti tzv. „na poslední chvíli“. Všechna činnost je poté zmatená, mnohdy skutečně na úkor kvality celého procesu.
- Velkou slabou stránkou je absence obchodního zástupce, který by zajišťoval a dohlížel na nové informace o dění na trhu. Zprostředkovával zakázky, soustředil se na nové zájemce.

- Nejslabší částí firmy je její nedostatečný průzkum trhu. Nemá lidi na to, kteří by se zaměřili na tuto problematiku. Většina práce je řešena nejčastěji za pomoci známostí.

3) ***Příležitosti = Opportunities***

- Velkou příležitostí a šancí na posílení firmy se v tuto chvíli jeví v potenciálním zájemci, který by převzal firmu. Největší zájem je ze strany Německa. Příležitostí zde tedy může být možný strategický partner.
- Další příležitost se může nacházet v rozvoji nových trhů. Třeba i tuzemských, nicméně příležitostí je však nový rozvoj mezinárodní obchodů.
- Firma může mít příležitost v rozšíření své výrobní kapacity díky novým nabídkám. Nové nabídky mohou také přijít s přenesením výroby německého zájemce na současnou firmu AMTEK machinery s.r.o.
- Bude-li možnost rozšíření výroby, má firma velice dobrou příležitost odkoupit (pronajmout) si halu, která se nachází přímo v areálu nynější firmy. Mohla by se zde přenést další velká část výroby, montáže či dalších skladových prostor.
- Prezentace firmy na webových stránkách je považována také za důležitou. Proto mít kvalitní, přehledné webové stránky nabízející dostatečné množství informací je důležité.

4) ***Hrozby = Threats***

- Velkou hrozbou je jistě taková situace, kdy se trh přesytí pletacími stroji a nebude o ně zájem. Jelikož trh bude přesycen, každý zákazník bude mít svůj stroj pořízený, nebude potřebovat další nebo nebude potřebovat inovovat.
- Hrozbou může také být tržní bariéra (např. zvýšení daní).
- Ovšem obrovskou hrozbou je, že by opět nastala situace, která zde byla v roce 2007 a dále. Na trh se dostane nějaký výrobce, který bude schopen produkovat levné (třeba i méně kvalitní) pletací stroje. Tím pádem klesne zájem o naše produkty.
- Hrozbou je také to, kdyby zájemce o naši firmu se chtěl pouze zbavit konkurence. Znamenalo by to zastavení výroby u nás a soustředil by výrobu pouze ve své zemi.
- Další hrozba pro firmu je zajisté síla ostatních konkurentů. Může nám hrozit, že o zákazníky přijdeme vlivem lepší image jiných firem.

- Hrozbou může být i ta situace, kdy si zákazník začne diktovat cenu. Zákazník se bude snažit dostat cenu co nejnižší. Potom se může stát, že bychom museli jít s prodejní cenou až na její výrobní cenu, ne-li ještě níže.

vnitřní faktory	<i>Silné stránky</i>		<i>Slabé stránky</i>	
	»	výrobní portfolio	»	zkušenosti se zahraničními trhy
	»	zkušenosti konstruktéři	»	výroba a zajišťování součástí "na poslední chvíli"
	»	organizace materiálu		
	»	pružné reakce na zákaznickou požadavky	»	absence obchodního zástupce
			»	nedostatečný průzkum trhu
	»	umístění podniku		
vnější faktory	»	spolehlivost prodaných strojů		
	<i>Příležitosti</i>		<i>Hrozby</i>	
	»	nový zájemce o firmu (strateg. partner?)	»	přesycení trhu pletacími stroji
			»	tržní bariéry (zvýšení daní)
	»	rozvoj nových trhů = mezinárodní obchody	»	stejný stav jako po r. 2007
	»	vývoj výkonnějších produktů	»	nový zájemce o firmu (odstranění konkurence?)
	»	rozšíření výrobních, montážních, skladových prostor	»	silná konkurence
	»	zkvalitnění webových stránek	»	tlak ze strany zákazníků na cenu

Tab. č. 9: SWOT analýza

Vyhodnocení SWOT analýzy.

Firma by se měla zaměřit především na své příležitosti. Ze všech vyjmenovaných příležitostí je jednoznačné, že při dobrém managementu firma nemusí upadnout. Příležitostmi jsou zde vývoje nových strojů, rozvoj trhů atd. Příležitosti jsou obecně takovým základním krokem, na kterém se zdokonalují všechny silné stránky firmy. Kdyby skutečně jeden ze zájemců o naši firmu nám chtěl předat část výroby, která je v jeho zemi, jednoznačně to firmě pomůže v další činnosti. Otázkou však je, zda bude chtít nechat zaměstnance, či dokonce má plán takový, že se zbaví celého podniku a tím pádem i jednoho z konkurentů.

Jestliže se trh rozroste o další zákazníky, kteří budou mít zájem o naše stroje, máme k dispozici možnost získat další prostory pro plnění všech zakázek. Firma má zajisté velkou sílu především v široké nabídce svých strojů. Stroje jsou kvalitní, nejsou poruchové a jsou spolehlivé a na těchto aspektech se zajisté dají stavět další plány do budoucna.

Slabé stránky má firma ve zkušenostech se zahraničními trhy. Především nedostatečně uskutečněný průzkum trhu. Určité zkušenosti samozřejmě jsou, ale není jich mnoho. Pro udržení se v dnešním konkurenčním prostředí na světových trzích je zkušeností málo a firmu také oslabuje její logistický řetězec. Všechno se zde dělá na poslední chvíli, termíny expedice se plní, ale mnohdy je to na úkor celkové kvality, která by mohlo být podstatně lepší.

Hrozby samozřejmě vždy byly a vždy budou. Je jen na nás, jak se na ně dokážeme připravit a jak se s nimi dokážeme následně vypořádat. Chceme-li mít dobrý přehled o dění na trhu kolem nás, musíme mít dokonale zpracovaný systém s aktuálními informacemi! Největší obavy jsou z toho, aby nenastala stejná situace jako na konci roku 2007. Tehda se trh přesýtil pletacími stroji z Číny. Po chvíli se však zjistilo, že tyto jejich stroje nejsou schopny stejné produkce úpletů jako ty dosavadní. Hrozbou je také stále silnější konkurence, a proto bychom měli mít přehled o tom, co konkurence dělá, jak se chová na trhu, na jaké zákazníky se zaměřuje atd.

Závěrem pro zhodnocení všech použitých metod lze říci, že společnost AMTEK machinery s.r.o. se svým strojem Jenit 2 je na velice dobré pozici z pohledu trhu. Jeho slabé výsledky v tržbách jsou jednak způsobeny krizí před třemi roky, tak i možným malým výrazem v podvědomí zákazníků. Stojí za tím také orientace na velice úzký trh s poptávkou po pletacích strojích.

Co se týče nabízeného sortimentu, je společnost vysoko s technickými parametry vyráběných strojů.

V páté kapitole se podíváme na možná řešení, která mohou vést k vyššímu posílení konkurenceschopnosti na trhu.

5. NÁVRH MOŽNÉHO POSÍLENÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VÝROBKU NA TRHU

Rozhodne-li se firma AMTEK machinery s.r.o. ke krokům pro posílení své konkurenceschopnosti, existuje několik rad a tipů, jak dosáhnout lepší pozice na trhu. Jistá cesta je pomocí marketingového mixu. Ten se člení na čtyři skupiny – produkt, cena, distribuce, komunikace. Zajisté při zamyšlení nad těmito čtyřmi subjekty můžeme mnoho věcí vylepšit. Při navrhování možného zlepšení budeme vycházet z výsledků analýz, které byly provedeny ve 4. kapitole.

Zde uvádím některé možné způsoby posílení konkurenceschopnosti:

Základem pro vyhodnocování možného posílení konkurenceschopnosti pro nás bude analýza SWOT. Ta zobrazuje slabé stránky, které jsou jednoznačným předmětem zlepšování. Firma by se měla **chopit každé příležitosti** expedice svých strojů na mezinárodní trh. Prosadit své produkty vhodnou cestou, kterou může být například **prezentace firmy na strojírenských veletrzích**. Veletrhy (tuzemské i zahraniční) všeobecně navštěvuje mnoho potenciálních zákazníků.

Další slabou stránkou byly situace, při kterých firma spěchá v objednávkách součástí pro kompletaci strojů. Určitě by firmě pomohl tzv. systém „**Just in Time**“. Ze systému Just in Time vychází pravidlo, že se materiál i polotovary používají právě tehdy, když jsou potřeba. Můžeme systém přeložit také tak, aby nám ukazoval, že má být všechno na svém místě včas. Tento systém je podstatou eliminace ztrát v průběhu celého výrobního procesu od nákupu materiálu, až po jeho distribuci. Cílem této metody je vyrábět v požadovaném množství, požadovaném čase, při zajištění 100% kvality, dále pro vyšší konkurenceschopnost nám umožní podnikat s nulovou zmetkovostí, nulovými časy dodávek atd. Charakterem Just in Time jsou *dodávky harmonizované* s ohledem na potřebu a termíny, *výroba harmonizovaná* s ohledem na potřeby a termíny. Žádné opožděné objednávky, které jsou vykonávány rychlostí na úkor snížení kvality.

Stavebními prvky pro úspěšné uplatnění Just in Time jsou: překrývání operací, minimální čas seřízení, vlastní systém dílenského řízení výroby, zavedení Just in Time u dodavatelů i odběratelů, účinná motivace všech zaměstnanců, zabezpečení kvality výroby.

To, že nám v analýze vyšel pouze jeden stroj, který je „lepší“ než ten náš, nás nesmí naprosto uspokojit. Stále můžou i ty ostatní firmy mít v brzkém období nasazeny stroje,

které uvedou na trh, v tu chvíli pro nás již bude pozdě. Proto je velice důležité mít **aktuální informace** o dění na trhu.

Pro ještě větší zvýšení konkurenceschopnosti lze doporučit tzv. „**benchmarking**“. Co je benchmarking a jak nám dokáže zdokonalit konkurenceschopnost? Benchmarking je nástroj (umění), jak zjistit, proč jsou na trhu firmy ve stejném odvětví, které dosahují lepších výsledků než naše firma.

Ovšem nejlepším dalším krokem k posílení konkurenceschopnosti firmy je zajisté **založení nového oddělení**, které bude mít na starosti sběr a vyhodnocování informací z trhu. Toto nově založené oddělení si vypracuje svůj vlastní systém databází, kam bude shromažďovat, analyzovat a vyhodnocovat aktuální informace. Bude mít na starosti nejen potřeby trhu, ale především hlídat činnost konkurence.

Jak se však manažeři mají dozvědět o činnosti konkurence například v Singapuru? V dnešní době je to především záležitost moderní informační technologie. Lze doporučit například server **CompuServe**, na kterém si uživatel může prohlížet virtuální knihovny. V knihovnách jsou seznamy, katalogy a různá informační sdělení.

Chce-li firma mít náskok před konkurenty, může jí k tomu posloužit těchto **osm metod**:

- 1) pozorování malých firem v našem odvětví i v odvětvích navazujících – zabýváme se tím, že velké množství inovačního cyklu pochází často právě od malých firem
- 2) následování patentových aplikací – patent určuje určitý směr vývoje a je vhodné sledovat i tuto oblast
- 3) snažit se sledovat aktivity u odborníků v odvětví – snažíme se získat odpovědi na otázky: kdo si odborníky najímá? Jak může odborníka konkurenční firma využít?
- 4) licenční smlouvy – můžeme tím zjistit, kam chce konkurence prodávat
- 5) informace o obchodních kontraktech
- 6) nové obchodní praktiky – najít něco vhodného, co nám ušetří peníze
- 7) sledování cenových změn
- 8) sledujeme změny ve společnosti, preference zákazníků.

Firma AMTEK machinery s.r.o. by v případě, že nový zájemce o tuto firmu ponechá výrobu i nadále, mohla provést **investici do nové haly a investici do velkého obráběcího centra**. Velkou výhodou je, že nová hala by se nacházela přímo v areálu současného umístění firmy. Obráběcí centrum přímo ve firmě by umožnilo vyrábět velké a přesné součásti (rámy strojů, nosiče lůžek a zámkové soustavy). Toto velké obráběcí centrum by firmě přineslo zrychlení výroby a větší produktivitu práce. Výrobky z tohoto stroje by zkrátily dobu potřebnou pro sestavení každého stroje. Sníženy by také v této souvislosti byly i náklady na výrobu. Zajisté by vzrostl také zisk, který jinak zůstává kooperačním firmám.

V této kapitole bylo uvedeno několik možností k posílení konkurenceschopnosti. Je vždy jen na té dané firmě, jak se k tomu postaví a co je ochotna inovovat. Důležité však je i to, aby všichni vedoucí i všichni zaměstnanci měli chuť provádět nápravná opatření a aby všichni věděli o prováděných změnách a přistupovali ke všemu zodpovědně. Klíčem ke všemu je mít aktuální informace.

6. ZÁVĚR

Práce se pohybovala v odvětví textilního průmyslu, přesněji byla zaměřena na velkopřůměrové pletací stroje. Předmětem zpracování této práce bylo vyhodnotit umístění produktu společnosti AMTEK machinery s.r.o. na trhu v porovnání s konkurencí.

Pro maximální vyhodnocení tohoto či podobného procesu je zapotřebí aplikovat mnohé analýzy a metody. V naší práci se setkáváme s částí, ve které se vyhodnocuje stav společnosti, její činnost za poslední období, sleduje se stav především prodejnosti jednotlivých strojů, tržeb za tyto stroje, na kterých trzích společnost operuje apod. Analyzovat takový stav je velice důležité, protože je to podklad pro úspěšné vyhodnocování dalších metod.

Práce je zaměřena na identifikaci nejžádanějšího pletacího stroje u zákazníků. Na to je použita identifikace konkurentů, přičemž konkurenti jsou rozčleněni do různých konkurenčních skupin. Jakmile byla vybrána konkurence, byly vybrány i konkurenční stroje, které se s technickými parametry a charakterem výsledné pleteniny podobají stroji od společnosti AMTEK machinery s.r.o., mohli jsme provádět další analýzu pro vyhodnocení pozice na trhu. Následující analýzou byla použita metoda vícekritériálního rozhodování. Pomocí této metody se zjistilo, jak je stroj naší společnosti v porovnání s jinými konkurenceschopný. Po vyhodnocení se stroj (Jenit 2) umístil na druhém místě mezi všemi porovnávanými. Tento výsledek je velice působivý. Poslední analýzou, která nám odkrývá další možnosti pozice společnosti na trhu je analýza SWOT. Touto analýzou jsme zjistili jak silné a slabé stránky společnosti, tak i příležitosti a hrozby společnosti.

Práce také obsahuje možné návrhy toho, jak by mohla postupovat v další své činnosti tak, aby posílila svou konkurenceschopnost na trhu s pletacími stroji. Vše bylo vyhodnoceno a uvedené návrhy se zdají být reálné. Je však jen na samotné firmě, která doporučení využije.

Současný trh je velice rozmanitý z pohledu konkurence. Pozornost věnujeme nejen stávajícím konkurentům, ale i nově vznikajícím firmám. Firma se musí zaměřit na domácí i zahraniční trh, kde je velké množství konkurence. Manažeři by měli být neustále informováni o konkurenci a provádět patřičná rozhodnutí. Důležité jsou trvalé aktuální informace!

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Liboru Nečasovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti AMTEK machinery s.r.o., především Ing. Jiřímu Žurkovi, za poskytnuté materiály a informace, kterými rovněž přispěl k vypracování této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

- [1] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurence*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [2] KOTLER, Philip. *Marketing Management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. I. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [3] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Malé a střední podniky : Konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. I. Praha : Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [4] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing : Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Vyd. I. Praha : Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [5] ŠAJDLEROVÁ, Ivana. *Organizace a řízení : Cvičení I*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2003. 72 s. ISBN 80-248-0227-9(brož.).
- [6] NEČAS, Libor. *Základy marketingu*. Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 29 s.
- [7] Interní databáze společnosti AMTEK machinery s.r.o.
- [8] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. Vyd. III. Praha : Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Internetové zdroje:

- [9] *Www.centrumpi.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-04-01]. CPI - Centrum průmyslového inženýrství:. Dostupné z WWW:
<http://www.centrumpi.eu/slovník_view.aspx?id_s=2>.
- [10] *Amtek spol. s r.o.* [online]. 2006 [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW:
<<http://www.amtekmachinery.cz/amtek.php?go=2&lang=CZE>>.
- [11] *Cs.wikipedia.org* [online]. 16.1.2009 [cit. 2011-02-05]. Žebrova pletenina - Wikipedie. Dostupné z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%BDrebrov%C3%A1_pletenina>.

- [12] *Cs.wikipedia.org* [online]. 16.1.2009 [cit. 2011-02-05]. Interlok (pleténina) - Wikipedie. Dostupné z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Interlok_%28pleténina%29>.
- [13] *Finance-management.cz* [online]. c2005 [cit. 2011-04-12]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [14] *Strategie.rect.muni.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-04-13]. Sledování kvality - Návod pro SWOT analýzu. Dostupné z WWW:
<<http://strategie.rect.muni.cz/?cs/Hodnoceni-studijnich-oboru/Jak-psat-SWOT-analyzu>>.
- [15] *Www.mayercie.de* [online]. 2009 [cit. 2011-04-20]. Stránka bez názvu. Dostupné z WWW: <http://www.mayercie.de/en/produkte/43_245.htm>.
- [16] Experience makes the difference. *Product Range* [online]. 2009, 1, [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW:
<http://www.terrot.de/produkte//daten/en/prospekt_high.pdf>.
- [17] *Www.pilotelli.com* [online]. 2009 [cit. 2011-04-06]. Pilotelli Macchine Tessili. Dostupné z WWW:
<<http://www.pilotelli.com/macchine.asp?cat=3&lingua=gb&mod=58>>.
- [18] *Www.elipstekstil.com* [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. ELIPS TEKSTIL ELIPS TEXTILE PAI LUNG TEXILE MACHINE TEKSTIL MAKINALARI INTERTEX KNITE MACHINE IPLIK. Dostupné z WWW:
<http://www.elipstekstil.com/tekstil/eng/urun_detay.asp?p=2_2&urunid=173>.
- [19] *Www.elipstekstil.com* [online]. c2007 [cit. 2011-04-23]. Pilotelli Macchine Tessili. Dostupné z WWW:
<http://www.pailung.com.tw/en/Samples_Detail.aspx?ItemNo=01ABR007&typeno=0&Who=Sample>.
- [20] *Www.czech-engineering.com* [online]. 26.11.2005 [cit. 2011-03-29]. Czech Engineering - Management - Použití matice SWOT (TOWS). Dostupné z WWW:
<<http://www.czech-engineering.com/management/6.html>>.

- [21] *Www.justice.cz : MSp ČR - Zadávání podmínek pro výběr subjektu* [online]. 2011 [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Výrobní portfolio	13
Obr. 2: Bloky se zámkami [7]	13
Obr. 3: Detail umístění platiny na bloku [7]	14
Obr. 4: Pletací válec jednolůžkového stroje [7]	14
Obr. 5: Pletací stroj modelu Jenit 2 [10]	15
Obr. 6: Pletací stroj modelu Jenit 2 – ow [10]	15
Obr. 7: Pletací stroj modelu Plynit 2 [10]	15
Obr. 8: Pletací stroj modelu Metex 2 [10]	16
Obr. 9: Pletací stroj modelu Metex 2 – bd [10]	16
Obr. 10: Pletací stroj modelu Metin 2 [10]	16
Obr. 11: Pletací stroj modelu Zenit [10]	16
Obr. 12: Pletací stroj modelu Zenit – bd [7]	17
Obr. 13: Teoretické grafické znázornění analýzy ABC [6]	32
Obr. 14: Znázornění SWOT analýzy [20]	38
Obr. 15: Dělení konkurence (výběr)	41

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Aktiva za rok 2007, 2008. Částky v tis. Kč	20
Tab. č. 2: Pasiva za rok 2007, 2008. Částky v tis. Kč	21
Tab. č. 3: Závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti. Částky v tis. Kč	22
Tab. č. 4: Počet prodaných strojů od r. 2007 do r. 2010.....	23
Tab. č. 5: Procentuální zastoupení prodeje jednotlivých strojů za období 2007 - 2010.....	39
Tab. č. 6: Technické parametry strojů	44
Tab. č. 7: Zpracování pořadí kritérií	45
Tab. č. 8: Vyhodnocení variant.....	47
Tab. č. 9: SWOT analýza	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf. č. 1: Prodejnost modelů v % za období 2007 až 2010 na celém objemu výroby	23
Graf. č. 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků	24
Graf. č. 3: Analýza ABC.....	40
Graf. č. 4: Umístění jednotlivých typů strojů dle jejich vhodnosti.....	48